جامـــعة مؤتـــــة
عمادة الدراسات العليا

أثر سياسات الإختيار والتعيين على الأداء المؤسسي
دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الإستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية

إعداد الطالب
محمد عبدالرزاق الطراونة

إشراف
الدكتور معتصم عبد الوهاب المجالي

رسالة مُقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــــــة
الماجستير في الإدارة العامة / قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى روح والدتي الطاهرة التي أحبتْ العلم إلا أنها لم تُحصله، فكـان الأمـل.

إلى والدي المعلم البسيط، قُدوتي ومربي الأجيال الإنسان المكافح والصديق.

إلى زوجتي ورفيقتي التي شجعتني وتحملت معي فترة دراستي وظروفهـا

إلى أبنائي وبناتي الذين إقتطعتُ الكثير من قوتِ يومهم كي أُكملَ دراستي.

إلى كل العاملين في مواقعهم الذين خدموا ويخدمون وطـنهم ومؤسـسـاتهم بدافعٍ ذاتي وغيرة وعشق للعمل، وحرموا من مواقع، وإمتيازات لظروفٍ خَرجـت عن إرادتهم، إلا أن التاريخ سيشهد لهم أنهم هم الأجدر بالبناءِ، فمن الصوان يقـدح الشَرر.

محمد عبد الرزاق الطراونة

الشكر والتقدير

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات، وبرحمته وإرادتهِ تتحققُ الغايـات، وأفـضل الصلاة والتسليم على سيد الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

قال تعالى **{وَأَنَا اخْتَرتُكَ فَاستَمِع لِما يُوحى} من سورة طه، الآية {13}.**

أما بعد فلا يسعني – وقد أنعم الله تعالى علي بإتمام هـذه الرسـالة – إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيمِ الإمتنان إلى معلمي، وأستاذي الدكتور معتـصم عبـد الوهاب المجالي الذي أشرف على هذه الرسالة، والذي لم يبخل علي بعلمِه، وجهدِه، ووقتهِ الذي أمضاه معي متابعاً أول بأول، والملحوظات الدقيقة التي سـاهمت فـي إعدادِ هذهِ الرسالة، والتوجيهات السديدة، والإضافات المعرفية التي طالـت أجـزاء الرسالة وأسهمت في إنجازها، ولن أنسى مقولتك حين قُلت " في البدايات قبـل أن تبدأ في كتابةِ الرسالة اقرأ تُفتح لك الأبواب"، والشكر والتقدير الموصول بالوفاء إلى الأساتذة الكِرام الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر، والأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامده، والدكتور حمود علي أبو سليم، أعضاء لجنة المناقشة على تفضلِهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ليسهموا في إنجازها وخروجها إلى النور بأفضل ما يمكن فـي إطارٍ علمي منهجي.

وأقدِم شُكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة الذين أسهموا في تحكيمِ أدوات الدراسة، والذين لهم فضلُ العلمِ والمعرفة بعـد الله فيما وصلت إليه.

والشُكر والعرفان إلى عطوفة قائد أمن إقليم الجنوب العميد حمدان الـسرحان الذي شَجعني على مواصلةِ الدرب وتجاوز المرحلة.

"**إليكم جميعاً أقفُ مكتوفَ الأيدي عاجزاً عن إنتقاء أرق الكلمات رداً للجميـل جزأكم الله عني كُلَ خير**".

والله ولي التوفيق

محمد عبد الرزاق الطراونة

فهرس المحتويات

قائمة الجدول

قائمة الملاحق

الملخص

أثر سياسات الإختيار والتعيين على الأداءِ المُؤسسي

دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الإستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية.

محمد عبدالرزاق الطراونة

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذهِ الدراسة إلى التعرفِ على أثر سياسات الإختيار والتعيين علـى الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشـمية. حيـث تكون مجتمع الدراسة من (3) شركات تعمل في مجال الصناعات الاستخراجية وهي (شركة مناجم الفوسفات الأردنية، شركة البوتاس العربية، شركة لافـارج الإسـمنت الأردنية). ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم بناء استبانه وزعت علـى عينـة بلغـت (617) مفردة، والتي تمثل ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة. تم اسـتعادة (575) استبانه منها أي ما نسبته (93%) من عينة الدراسة، وخضع منها للتحليل الإحصائي (562) استبانه، أي ما نسبته (91%) من عينة الدراسة.

تم استخدام الحزمة الإحـصائية للعلـوم الاجتماعيـة **(SPSS)**، **(Statistical package for social sciences)** لإيجاد قيم المتوسـطات الحـسابية، والانحرافـات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والفروق الإحصائية لإجـراء التحليـل الإحـصائي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين جاء مرتفعـاً، كما أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات الاختيار والتعيين (المقابلة الأولية، الاختبارات، الفحص الطبي، الاختيار الأولي، التعيين) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحـصائية لـسياستي الإختيـار والتعيين (طلبات الاستخدام، المقابلة النهائية) علـى الأداء المؤسـسي فـي قطـاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.

وأوصت الدراسة بربط سياسات الاختيار والتعيـين فـي الـشركات المبحوثـة بالاحتياجات الفعلية من المورد البشري التي تحقق الانسجام مع الأهـداف الإسـتراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها.

Abstract

The Impact of Selection and Employment Policies on Institutional Performance an Applied Study on Workers of the Extractive Industries Sector in Jordanian Hashemite Kingdom.

Mohammad Abdul Razak Al-Tarawneh
Mutah University, 2010.

This study aimed to investigate the impact of Selection and Employment Policies on Institutional Performance in the Extractive Industries Sector in The Hashemite Kingdom of Jordan. The study population consisted of (3) companies from the Extractive Industries Sector namely (Jordan Phosfate Mines Company, Arab Potash Company and Lafarge Jordan Cement Company). To fulfill the purposes of this study, a survey was developed to gather relevant data from the study population which consisted of (617) respondents, which represents (10%) of the study population. A total of (575) surveys were returned, which represents (93%) of the study sample. (562) surveys were valid for statistical analysis, which represent (91%) of the study sample, Statistical package for social sciences (SPSS) was utilized to generate means values, standard deviations, multiple regression and statistical differences for statistical analysis.

The study concluded the following:

1. Mean of respondents’ perception towards Selection and Employment Policies was high, and the mean of respondents’ perception of Institutional Performance was high.
2. There was a significant statistical impact of Selection and Employment Policies of (Initial Interview, Tests, Medical Examination, Preliminary Selection and Employment) on Institutional Performance. However, there was no significant statistical impact of Selection and Employment Policies of (Employment Applications, Final Interview) on Institutional Performance.

The study concluded that there is a need to link Selection and Employment Policies in subject companies to actual demand of human resources that facilitates compatibility with strategic desired goals.

الفصل الأول

خَلفيةُ الدراسة ومُشكِلتُها

1.1 مُقدمة.

تُعد عملية الإختيار والتعيين إحدى أهم وأبرز وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة والخاصة، ويضمن إنجازها بكفاءة وفاعلية عاليـة حـسن سـير العمليات والنشاطات الوظيفية في المنظمة سواء الخدمية منها أو المالية أو الإنتاجية أو التطويرية، وخاصة في المنظمات التي تحتل إدارة الموارد البشرية فيها موقعـاً واضحاً في هياكلها التنظيمية الذي يعكس درجة أهميتها، حيث تُسند إليهـا مهمـة تَزويد المنظمة بأهمِ مواردهاَ ألا وهو العنصر البشري وبشكلٍ يضمن تكاملية عملية توظيفِ الموارد البشرية من خلال التطبيق السليم لكافـة وظـائف إدارة المـوارد البشرية من التحليل والتصميمِ للوظائف، والتخطيطِ للموارد البـشرية، وإسـتقطاب وإختيار وتعيين وتدريب، وتطوير، وتقييم للأداء، وتحديد الأجور والتعويضات.

كما تساهم إدارة الموارد البشريةِ في نجاحِ المنظمة وتمكنها من أداءِ مهامِها من خلال التركيز على نوعيةِ الموارد البشرية التي سيتم توظيفِها فيها، وما يرتبطُ بذلك من كلفةٍ مادية تستوجب سيطرة إدارة المنظمة الكاملة عليها, وبعد الانتهاءِ من تحديدِ الاحتياجات الفعلية للمنظمة من المواردِ البشرية المخطط لهـا، تتـضح الـشواغر الوظيفية بكافة المستويات الإدارية في المنظمة مما يتطلب اختيار أفراد من داخـل المنظمة، أو خارجها، وإتباع إجراءات محددة وموضوعية في عملية الإختيار تحققُ ما يرنو إليه القائمين على هذهِ السياسات والخطط وضمان الإرتقاء بنوعية الموارد البشرية التي تنسجم مع الأهدافِ وتحققُ مـستويات جيـدة مـن الأداءِ المؤسـسي وتنعكس إيجاباً على المنظمة، وسمعتِها، وقدرتِها على البقاء، والإستمرار في سوق المنافسة، والقدرة على مواجهة التغيرات البيئيةِ المحتملة.

2.1 مُشكلة الدراسة.

تتركز مشكِلة الدراسة في الحاجةِ إلى تقديم إطار موضوعي واضـح المعـالم يدعم تطبيق سياسات الإختيار والتعيين لشغل الوظـائف الـشاغرة علـى أُسـس موضوعية، والذي يمكن أن تسترشد به المنظمات، لمعالجة بعض الثغرات التي قـد تظهر أثناء سير مراحل الاختيار والتعيين، والتي قد تكون سبباً في بعض القـصور الذي يشوب عملية تطبيق الأساليب العلمية والموضوعية للاختيار والتعيـين لـدى بعض المنظمات، وبالتالي لابد للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهـدافِها وانجـاز الإستراتيجية التي رسمتها لسير أدائِها المؤسسي من دراسة ومعرفة أثـر سياسـات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي لتتمكن من مراجعة سياساتها بما يتوافق مع الأهداف المرسومة، لان عدم المعرفة يؤدي إلى تدني في مستوى كفاءة المنظمـة، وفاعليتها، ويتجلى ذلك من خلال تعيين بعض العاملين في وظائف لا تتناسب مع ما لديهم من مؤهلات علمية، وقدرات ذاتية، وكفاءات، وخبرات، مما يؤدي الى عـدم تطبيق مبدأ توافق الوصف الوظيفي مع المواصفات الوظيفية، والـذي يقـود إلـى إشكاليات متعددة الجوانب تتمثل في حرمان مستحق من الوظيفة الشاغرة وإحـلال آخر غير كُفء، وتحميل المجتمع أضراراً تبعا لهذا القرار، ولغايات هذه الدراسة تم اختيار قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية والذي يبحث في الشركات الاستخراجية المبحوثة وهي (شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وشركة البوتاس العربية، وشركة لافارج الإسمنت الأردنية)، باعتبار أن موقـع الـشركات المبحوثة في مناطق تنموية متواضعة قد يؤثر في بعض قرارات الإدارةِ العليا فـي الاختيار والتعيين تبعاً لطبيعة المنطقة الجغرافية، والإسهام في تحمـل جـزء مـن مسؤوليتها الاجتماعية في حل مشكلتي الفقر والبطالة التي تعاني منها تلك المنـاطق تنمويا، وهذا يقود إلى عدم استغلال بعض الكفاءات البشرية في بعـض المجـالات المناسبة لها، وعليه ستهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر سياسـات الاختيـار والتعيين على الأداء المؤسسي للعاملين في قطاع الـصناعات الإسـتخراجية فـي المملكة الأردنية الهاشمية.

3.1 أهمية الدراسة.

تَستمِد هذه الدراسة أهميتُها من كونها من الدراسات التي تبحث في أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداءِ المؤسسي في قطاع الـصناعات الإسـتخراجية فـي المملكةِ الأردنيةِ الهاشمية, كما تكمن أهميتها في أنها قد تُمثل إضافة جديدة للأدبيات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية سيما وأن هناك دراسات محدودة عالجـت هذا الموضوع في البيئة العربية وبشكل خاص في البيئة الأردنية على مستوى قطاع الصناعات الاستخراجية، هذا إلى جانب أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تزود الإدارة العليا في الشركات المبحوثة بالمعلومات الهامة عن تصورات الموظفين عن واقـع الأداء المؤسسي ودور سياسات الاختيار والتعيين فيه.

ومن جانب أخر ستسهم الدراسة في فتح المجال أمـام البـاحثين والمهتمـين لإجراء أبحاثٍ ودراساتٍ مستقبليه تساعد المنظمات فـيكلا القطـاعين الحكـومي والخاص في حل مشاكل سياسات الاختيـار والتعيـين وانعكاسـاتها علـى الأداء المؤسسي على ضوءِ ما ستتوصل له الدراسة من نتائج وتوصيات.

4.1 أهداف الدراسة.

تهدفُ الدراسة الحالية إلى التعرفِ على أثر سياسات الاختيار والتعيـين علـى الأداءِ المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في المملكة الأردنية الهاشـمية، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تطوير إطار نظري حول موضـوعات الدراسـة الحاليـة، واسـتعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
2. التعرف على تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيـين و الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
3. التعرف على ماهية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحـوثين لدرجة ممارسة سياسات الاختيار والتعيين تعزى للمتغيرات الديموغرافيـة (النوع الاجتماعي، العمر, المؤهل التعليمي, الخبـرة الوظيفيـة, المـستوى الوظيفي).

4. التعرف على ماهية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحـوثين لدرجة ممارسة الأداء المؤسسي تعزى للمتغيـرات الديموغرافيـة (النـوع الاجتماعي، العمر, المؤهل التعليمي, الخبرة الوظيفية, المستوى الوظيفي).
5. تقديم توصيات ومقترحات مبنية على أسس علميه سليمة تـسهم فـي دعـم صانعي القرار في قطاع الـصناعات الإسـتخراجية فـي الأردن لتعزيـز سياسات الاختيار والتعيين على اعتبار أن نجاح تلك السياسات مـن أبـرز الغايات التي تسعى إليها الإدارة العليا في الشركات المبحوثة.

5.1 أسئلة الدراسة.

تُحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هي تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين(المقابلة الأولية، طلبات الاستخدام، الاختبارات، الفحص الطبي، المقابلة النهائيـة، الاختيـار الأولي، التعيين) في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن؟
2. ما هي تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي(الجانب المـالي، الجانـب التشغيلي، جانب الجمهور، جانب النمو والـتعلم) فـي قطـاع الـصناعات الإستخراجية في الأردن؟

6.1 فرضيات الدراسة.

تُحاول الدراسة اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجـد أثر ذو دلالـة إحصائيـة عنـد مستوى دلالـة ($\alpha \geq 0.05$) لسياسات الاختيار والتعيين بأبعادها (المقابلة الأوليـة، طلبـات الاستخدام، الاختبارات، الفحص الطبي، المقابلة النهائية، الاختيـار الأولـي، التعيين) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية فـي الأردن وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد المقابلة الأولية كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد طلبات الاستخدام كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الاختبارات كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الفحص الطبي كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد المقابلة النهائية كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الاختيار الأولي كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التعيين كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين لدرجة ممارسة سياسات الاختيار والتعيين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي, العمر, المؤهل التعليمي, الخبرة الوظيفية, المستوى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لدرجة ممارسة الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي, العمر, المؤهل التعليمي, الخبرة الوظيفية, المستوى الوظيفي).

7.1 التعريفات الإجرائية:

سياسات الإختيار والتعيين: هي تلك السياسات والإجراءات التي تمارسها المنظمة ممثلة في القائمين على إدارة الموارد البشرية، أو الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، بالمفاضلة والانتقاء بين المرشحين لشغل وظيفة معينة، وإظهار التطابق بين المواصفات الوظيفية، والوصف الوظيفي، على أساس العدالة لتحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

المقابلة الأولية: عبارة عن لقاء وحوار بين شخصين يتم عبره تبادل المعلومات والآراء حول موضوع أو قضية أو شأن، وتتحدد دقة المقابلة تبعاً لطبيعة الوظيفة ومستوى المتقدمين وطبيعة الأسئلة المثارة. حيث يجب أن لا تثير تحفظ من يتم مقابلتهم للعمل في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

طلبات الاستخدام: تلك الاستمارة الخاصة التي تصممها المنظمة ويملؤها المتقدم بنفسه، والتي تشير إلى مقدرته على الكتابة، وتتضمن معلومات عن الوضع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والخبرات الواجب توافرها للعمل في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

الاختبارات: أسس قياس معتمدة في الوقوف على عملية الانتقاء والمفاضلة اعتمادا على النتائج المستخلصة كمخرجات لهذه الاختبارات، وهي مقاييس يتم من خلالها الحكم على النوعية المتقدمة من الموارد البشرية لشغل الوظائف المعلن عنها في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

الفحص الطبي: هو الكشف الطبي الذي يجريه الطبيب أو اللجنة الطبية المكلفة بالفحص تهدف إلى التأكد من الشروط الصحية التي تتفق مع الوظيفة الشاغرة في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن، وحماية للموظف وزملاءه، ويكون هناك

نموذج خاص للفحص يشمل السلامة الجسدية، والنفسية، وخلو من الأمراض المعدية والمزمنة، شاملا السيرة المرضية.

المقابلة النهائية: هي أوسع من المقابلة الأولية، حيث تركز فيها المنظمة على عدة أمور، فبعد اجتياز المتقدم لشغل الوظيفة مراحل الاختيار التي تسبق هذه المرحلـة، تبدأ المقابلة النهائية أو التي تسمى مقابلة الاختيار، فهي أعمق من المقابلة الأوليـة وفيها يتم التأكد من صحة المعلومات في طلب الاستخدام، ويجري مواجهة المتقـدم للوظيفة بنتائج الاختبارات، والوقوف كمرحلة قبل النهاية مـن التأكـد أن المتقـدم للوظيفة مازال يرغب بها للعمل في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

الاختيار الأولي: الخطوة التي يتم بموجبها وضع الموظف الذي وقع عليه الاختيار تحت التجربة لفترة زمنية محددة تتراوح بين (3-12) شـهراً للتحقـق مـن أداءه وخصائصه المهارية والمعرفية والسلوكية من خلال تقارير تقييم دورية مـن قبـل رؤساؤه في العمل، وتكون هذه الفترة بمثابة اختبار ميداني للموظف الذي وقع عليه الاختيار للعمل في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

التعيين: عملية التسلسل المنطقي لإنسياب المدخلات من الموارد البـشرية، التـي جرى الحصول عليها من سوق العمل سواءً بطريقة الاستقطاب أو الاختيار، والتي جرى معالجتها بمجموعة من الأنشطة أفرزت من خلالها الاحتياجات المطلوبة مـن الموارد البشرية، ليتخذ قرار يحمل الصفة القانونية بتثبيت الموظف رسميا بعـد أن تخطى مرحلة التجربة وتحديد الأجر والحقوق والمسؤوليات الوظيفية فـي قطـاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

الأداء المؤسسي: تفاعلات ايجابية حدثت داخل المنظمة، نتج عنها جهود تكامليـة ساهمت بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وهذه الجهود تسعى إلى تحقيـق الأهداف المرسومة للمنظمة، من خلال استيعابها لبيئتها الداخلية والخارجية، ساعيةً في ذلك نحو عوامل النجاح المتمثلة في تحقيق الجودة، وخدمة العمـلاء، وكـسب الوقت، والحفاظ على السمعة التنافسية، والربحية، وتقليل التكاليف مستخدمة مقاييس الأداء المختلفة كدليل عمل لها في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

الجانب المالي: مؤشرات مالية تعكس المركز المالي للمنظمة وتشير إلى قدرة المنظمة على المساهمة في التوصل إلى الربحية، والقيام بأي سلوك من شأنه تحسين الأداء المالي في الأجلين القصير والطويل المدى. يتكون المقياس الفرعي لهذا المنظور من الربحية، والنمو، وقيمة المساهمين في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

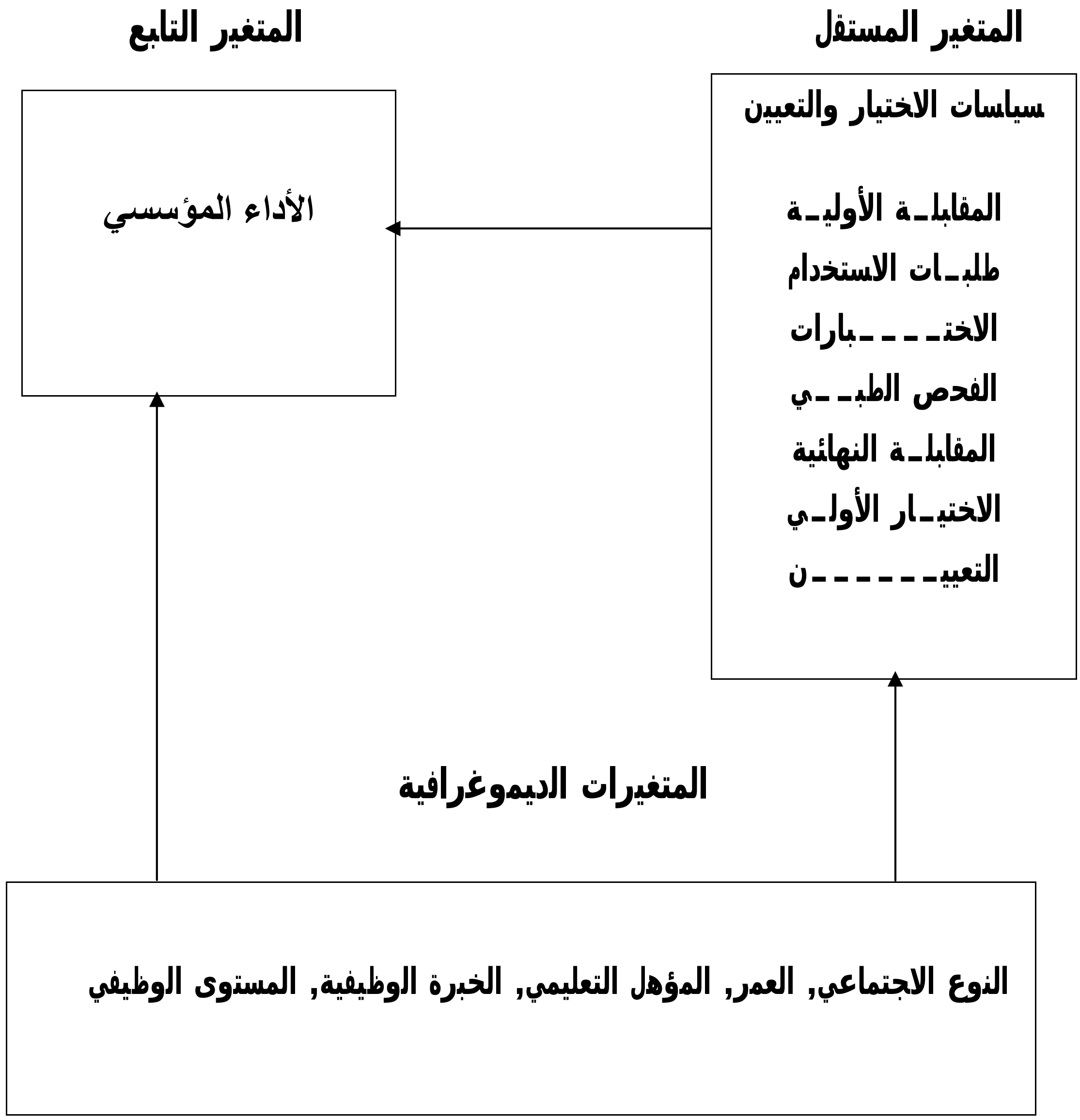
الجانب التشغيلي: مؤشر لجانب العمليات والأنشطة الداخلية، التي ستقوم بترجمة أهداف الجانب المالي، وجانب العملاء، وتعكس قدرة المنظمة على ممارسة برامجها التشغيلية، وأن الأداء الجيد ما هو إلا انعكاس لمدى حسن سير العمليات والقرارات التي تسير هذه العمليات التشغيلية في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

جانب العملاء: هو الجانب المتعلق بتحقيق رغبات الجمهور، والأساليب التي تقود إلى الرضا من خلال الالتزام واحترام قيم تعتبر مهمة للعملاء مثل الوقت، الجودة، الأداء و نوعية الخدمة، واعتبار مستويات الرضا تغذية عكسية للمنظمة في مراجعة سياساتها للحفاظ على جمهورها في ظل السوق المنافسة في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

جانب النمو والتعلم: هو الجانب الذي يسعى إلى متابعة التطورات والأحداث السريعة التي تفرضها المنافسة، والبحث عن الأساليب الحديثة التي تديم الاستمرارية للجانب التشغيلي بأفضل أداء، وتعزز الجانب المالي للمنظمة وصولا إلى الحفاظ على العملاء وتحقيق رغباتهم في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

الصناعات الاستخراجية: هي الصناعات التي تعتمد على مجهود الإنسان والآلة تجاه فصل المادة الأولية اللازمة للصناعة من الطبيعة مثل استخراج المعادن الأساسية والملح الصخري والأحجار والرمال والبترول والنفط الخام والغاز، والفوسفات، والبوتاس، والاسمنت وغيرها من المعادن المنفذة في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.

8.1 أنموذج الدراسة:



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري.

مفهوم إدارة الموارد البشرية.

لقد أورد الباحثون والمهتمون في حقل إدارة الموارد البشرية مجموعة من التعاريف حول مفهوم إدارة الموارد البشرية، هذه الإدارة التي تطور مفهومها عبر مراحل وفترات زمنية متعاقبة، حيث انتقلت من المفهوم التقليدي كإدارة أفراد إلى المفهوم الذي وصلت إليه حالياً، والذي يعكس الشمولية في التعامل مع مجموعة من الوظائف المتناسقة في عملية تكاملية، التي تعتمد كلٌ منها على الآخر، ابتداءً من التخطيط، وتحليل الوظائف، وسياسات الاختيار والتعيين، وتقييم الوظائف، وتحديد الأجور، والتدريب، والتنمية والتطوير، والتقييم.

ويمكن النظر إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية من عدة مستويات، فهو نشاط يسعى للحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة، من حيث الكم والنوع، بما يخدم مصالحها والإستراتيجية التي تنتهجها في رسم سياساتها التنظيمية، وتحفزهم نحو الاستمرار بخدمتها، وتجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها، وبالنظر إليها كمهنة فهي إيجاد الحلول لمعالجة القضايا المتعلقة بالعنصر البشري التي تتعرض لها المنظمة، ويمكن اعتبارها حقلاً من مجالات التخصص(درة، 1989 :8).

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تشمل مجموعة من العمليات المتنوعة، التي ترتبط ارتباطاً تسلسلياً، ابتداءً من التخطيط للمورد البشري، وتحليل ووصف للوظائف، وإعداد نظام الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والحوافز ثم تحديد نظام إجراءات التأديب والسلامة المهنية بما يتفق مع أهداف المنظمة المرسومة (أبو شيخه، 2000 :19).

وعرفها دينس وغريفن (Denisi & Griffin, 2001 :14) بأنها مجموعـة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف، والتطـوير، والتحفيـز، والمحافظة على قوى العمل،(الموارد البشرية) المؤهلة، بطرق تساهم فـي تحقيـق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

وهي فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها، والحفاظ علهـا بشكل يسمح للمنظمة من تحقيق الأهداف المقررة، والوصول إلى الكفاءة، والاستفادة من الطاقات والجهود لهذه الموارد البشرية (ربابعة، 2003 :20).

فيما عرفها (أبوعلفة، 2005 :17)، على أنها تلك الإدارة التي تُعنى بتخطيط وتصميم، وتطوير، وتنمية الأنشطة الكفيلة في الحصول على الموارد البشرية، تلبيةً لإحتياجات المنظمة وحسن إدارة الموارد البشرية، وتقويم أدائها والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية .

كما إن إدارة الموارد البشرية، هي تلك الإدارة المعنيـة بالإهتمـام بالعنـصر البشري على أساس انه محور العملية الإدارية في المنظمة، والمحـرك الرئيـسي للعملية الإنتاجية، وهي مجموعة من النشاطات، والمهام التي ترافق الموظف منـذ إلتحاقه بالمنظمة، فدورها تجاوز دور إدارة الأفراد التقليدي داخل المنظمات ليصل إلى الاستجابة لمتغيرات البيئة وأثرها على الموارد البشرية (عباس، 2006: 26).

ويجد (عباس، 2008 :52)، أنها الأنشطة المكتسبة، من خلال الإستمرارية في تنمية عملية الإهتمام بالموارد البشرية، والتي تشكل إسـتراتيجية شـاملة، قوامهـا التوظيف، والتطوير، والتخطيط، وتقويم الأداء، وإظهار أهمية العلاقات الوظيفية.

ويستعرض (حسونه، 2008 :13)، أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تتناسب وطبيعة الوظائف التي تقوم بهـا، كالمـساهمة فـي تحقيـق الأهداف المشتركة لجميع الأطراف في المنظومة، ورفع مستوى الرضا الـوظيفي، والمحافظة على السلوكيات والأخلاقيات الوظيفيـة، وتطـوير وتنميـة القـدرات والخبرات.

ويرى (عبد النبي، 2010 :32)، أن إدارة الموارد البشرية، معنية بإدارة العمليات والأنشطة، ذات الطابع التخطيطي، والتنظيمي، المتعلق بحسن اختيار وإحلال العاملين، ومتابعة كل ما يتعلق بهم من رفع مقدرة الأداء، والاهتمام بالحقوق التي كفلها التنظيم والقوانين التي تنظم العلاقة مع المنظمة في إطار المساواة والعدالة وتركيز الاهتمام نحو الكفاءة والفاعلية.

واستنادا إلى التعريفات السابقة والتأصيل للمفهوم تعرف هذه الدراسة إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الإدارة المتخصصة في الأنشطة والعمليات التي تتمحور في إهتمامها على العنصر البشري، من تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة، والتخطيط الأمثل للموقع الذي تستطيع من خلاله الموارد البشرية تقديم أفضل أداء، وتحديد المواصفات المطلوبة بما يتناسب مع وصف الوظيفة، وإنتقاء وإختيار قائم على أساس المفاضلة، وتكتمل العملية في متابعة المورد في تنميته، وتدريبه، لتطوير المخرجات البشرية، بما يتناسب والمتغيرات البيئية، والقدرة على الاستجابة للمستجدات في ساحة التنافس، آخذة بعين الاعتبار الامتيازات، والأجور التي تتناسب مع الجهد المبذول لتخرج بالمحصلة بالفائدة على الفرد والمنظمة.

أهمية إدارة الموارد البشرية.

تَكتسِب إدارة الموارد البشرية أهميتها، من الدور المطلوب منها تحقيقه، ومن طبيعة الوظائف التي تشملها والتي تبدو كنظام متكامل، مدخلاتِه الموارد البشرية، وسياسة المنظمة، وإستراتيجيتها تمثل العمليات والأنشطة، ومخرجاتها كفاءات ومصادر قوة، قادرة على الاستمرارية، والتنافس ومواجهة الظروف، والمتغيرات. وتستعرض الدراسة بعض الآراء التي تورد أهمية إدارة الموارد البشرية و منها الآتي:

إن أهمية الموارد البشرية في المنظمات تعتبر المحرك الأساس للعملية الإدارية للوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها بما ينسجم مع التطورات السريعة والمتلاحقة في ظل التغيرات البيئية التي تحيط بالموارد البشرية، والتنافس الذي

يفرض نفسه في سوق العمل وتعزى أهمية إدارة الموارد البشرية لعدة عوامل منها ما أورده (السلمي، 1992 :18) والتي يمكن إيجازها بالآتي:

1. إن العنصر البشري في المنظمات يعتبر من أهم عناصر الإنتاج، والتي لها دور فاعل داخل المنظمات، وعليه فان إدارة الموارد البشرية هي الجهـة المعنيـة بالاهتمام وتنمية، وتطوير، الأداء لهذا العنصر البشري بما يعود عليها بالنفع، ويحقق الرضا لدى العاملين، ويعزز الدافعية لدى الموارد البشرية في الوصول إلى الأهداف النهائية من خلال الأهداف الفرعيـة بـصورة تكامليـة داخـل المنظمة.
2. نمو واتساع حجم المنظمات تبعاً للتطور التكنولوجي، واتساع حجم الأعمال أدى إلى زيادة كبيرة في الطلب على الأيدي العاملة، مما تتطلب وجود وحدة إدارية متخصصة كإدارة الموارد البشرية تعنى في مواجهة هذا الاتساع، واسـتيعابه في ظل التنافسية في سوق العمل، والحصول على أفضل هذه المـوارد بمـا يحقق لها الاستمرارية والقدرة على البقاء.
3. زيادة التطور الثقافي، والعلمي، وزيادة وعي العاملين، وسعيهم نحـو تحقيـق طموحاتهم وأمالهم داخل المنظمات التي يعملون بها، ابرز ضـرورة وجـود إدارة معنية في استيعاب هذا التطور وخلق جو جديد عـن طريـق مـشاركة العاملين والتنسيق للوصول إلى حفز ممارسات العنصر البشري إلى حد كبير من اجل تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات، وتفهم رغبات الأفراد بما يـضمن استمرارية العطاء المتميز، خلق الولاء التنظيمي .
4. تنظيم الحكومات لميادين الأعمال عن طريق استحداث القوانين والأنظمة التـي تنظم العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين، اوجد مسؤوليات جديدة علـى إدارة الموارد البشرية تتمثل في ضرورة التنسيق لضمان حقوق العاملين بما يتناسب مع التشريعات والقوانين.

5 . ظهور النقابات، والاتحادات العمالية، والمطالبة بحقوق العاملين زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية وضرورة التنسيق وخلق جو من الود والتعاون لصالح الطرفين واوجب عملية التواصل والانسجام للعملية ضمن إطار مؤسسي.

ويورد (العقيلي، 2008 :12-11)، أن أهمية الموارد البشرية كبيرة، وتعطى كثيراً من الإهتمام في المنظمات، حيث أنها تزود الوحدات الإدارية داخل المنظمة بركيزة أساسية من ركائز الإنتاج وعناصره، ألا وهو العنصر البشري وذلك من خلال الجوانب الآتية:

1. إيجاد أفضل السبل الكفيلة في تشخيص الفاعلية، والكفاية التنظيمية من خلال المؤشرات القياسية، لقياس كفاءة الأداء، ومعدل الغياب، ومعدل دوران العمل، وإصابات العمل، وغيرها والذي يساهم في استمرارية التعامل مع التغذية العكسية وتصحيح المسارات أولاً بأول.
2. تقديم النصح والاستشارات للمدراء التنفيذيين، ومساعدتِهم في صياغة السياساتِ وتنفيذها، وحل الإشكالات المتعلقة بالموارد البشرية، بحيث يمكن مواجهة التحديات التي قد تقف في طريق المنظمة، بما تفرضه المتغيرات المحيطة، وإيجاد البدائل والحلول الكفيلة لضمان استمرار أداء المنظمة.
3. تحقيق أهداف المنظمة من خلال تدريب الأفراد، وزيادة مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل، والأهداف المرسومة، وذلك من خلال شحذ هِمم العاملين بتحقيق الأهداف الفرعية للوصول إلى الخطط المرسومة، وتمكين العاملين من تحقيق طموحاتهم وما يسعون إليه من امتيازات في إطار تكاملي شامل للمنظمة.

تخطيط الموارد البشرية:

إن عملية التخطيط للموارد البشرية ذات أهمية قصوى لارتباطها الوثيق بسياسات الاختيار والتعيين، فهي المرجع الأساس لتحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة، وما هو المطلوب توفيره من موارد بشرية لتحقيق الأهداف المرسومة، لتقوم بعد ذلك عملية الاختيار بالترجمة الفعلية لهذه الخطط.

وتُعد عملية التخطيط للموارد البشرية بأنها الأسلوب العلمي في تحديد سوق الطلبِ والعرض للموارد البشرية، لفترة زمنية مستقبلية والموازنةِ بينهما وذلك من خلال تحليل الأهداف القصيرة، والمتوسطة، والطويلة الأجل، مع تقدير التغيرات البيئية المحتملة في سوق العمل، وهذه الموازنة هي تمثيل حقيقي للاحتياجات الفعلية للمنظمات والتي تساهم مستقبلا في التكيف مع المستجدات التي قد تفرض نفسها. (رشيد،2001 :59).

وتتمثل عملية تخطيط الموارد البشرية في الموازنة بين الطلب والعرض في الحصول على الموارد البشرية، فالعرض للمورد هو المتاح في السوق من الموارد البشرية، أما الطلب فيمثل في الاحتياجات المطلوبة من المتاح في السوق (ماهر،2004 :60).

كما عرفت عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد، وتحديد الخطوات والإجراءات اللازمة لمواجهة هذه الاحتياجات، وتطويرها، وتنفيذ البرامج التي تكفل الوصول، والحصول على الموارد البشرية، كما ونوعا، في المكان والزمان المناسبين، تحقيقا للاحتياجات التي رسمتها المنظمة مسبقا في خططها، وهذه الاحتياجات مرتبطة في تناسق المواصفات الوظيفية مع الوصف الوظيفي لتحقيق التوازن المطلوب (الهيتي،2005 :69).

"إن عملية التخطيط للموارد البشرية، هي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز وفق سياسات معينة"(عباس، 2006 :55).

وعرفت عملية التخطيط للموارد البشرية بأنها عملية التفكير في المستقبل بهدف تحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وحجم العمالة اللازمة لتغطية هذه الوظائف والقدرة على التصدي للمشاكل المتوقعة، والعمل على تحقيق التكامل الوظيفي وترشيد السياسات، والتكيف مع المتغيرات البيئية، محققة بذلك الأهداف التي تنسجم مع التخطيط للقوى العاملة (الصيرفي،2007 :19).

الفرق بين الإستقطاب والإختيار.

البعض يخلِطُ بين مفهومي الإستقطاب والإختيـار، معتبـراً أنهمـا كلمتـان مترادفتان لمفهوم واحد، إلا أن الاستقطاب هو احد الأركان الثلاثة لعملية التوظيف، والتي تشمل الإستقطاب والإختيار والتعيين على التوالي، ولكلا المفهومين وسائل يتم استخدامها في الحصول على الموارد البشرية الملائمة لاحتياجات المنظمة. لذلك لا بد وقبل البدءِ في استعراض مفهوم الاختيار من توضيح مفهوم الإستقطاب لكونـه أحد أهم المدخلات لعملية الإختيار، وذلك من خلال جذب البـدائل مـن المـوارد البشرية المعروضة في سوق العمل، وطرحها كمدخلات أمام عملية الإختيار لِبـدء عملية المفاضلة وتحديد المتقدمين المطلوبين لشغل الوظائف.

ويمكن تعريف الإستقطاب على أنه اجتذابٌ للموارد البشرية، يقـوم بالبحـث والحصول على الأعداد المطلوبة والمهارات المطلوبة من الأفراد المؤهلين لضمان حسن سير عمل المنظمة، من خلال جذبهم للتقدم في الطلبات المخصـصة لتعبئـة الشواغر الوظيفية، أو المتوقع استحداثها مستقبلا (ابوشيخة، 2000 :77).

ويعد الإستقطاب عملية تقود إلى مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المنظمة بالبحث من خلال سوق العمل المستهدف، عن مرشحين لشغل الوظـائف وجـذبهم فهي عملية سعي نحو الكفاءات، والموارد البشرية المستهدفة، والاحتفاظ بـالمورد، وحفزه على البقاء، فالإستقطاب يشكل حلقة وصل ما بين التخطيط للموارد البشرية والإختيار السليم لها، فهو الجسر الذي يصل تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مع أسس المفاضلة للوظائف الشاغرة (الهيتي، 2005 :123).

كما أن الإستقطاب عملية جذب للمنظمة بحكم سمعتها، وأدائها، والتـي تـشكل محوراً لإستمالة الكفاءات من اجل تعزيز مواردها البشرية. وتتعدد المصادر التـي يمكن اللجوء إليها لجذب واستمالة الموارد البشرية وفق سوق العمالة المـستهدف، ويمكن تقسيمها وفق نوع المصدر إلى مصادر إستقطاب داخلية ومصادر إستقطاب خارجية (حجازي، 2007 : 137).

إن نتائج الإستقطاب، والوفرة في أعداد المتقدمين للوظائف تنعكس على نشاط الاختيار والتعيين إما إيجاباً أو سلباً، فالإستقطاب يوفر البدائل والإختيـار يفاضـل بينها (العقيلي، 2008 :107).

في حين أن الإختيار يتمثل تلك الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفـضل وانسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة خالية فيها, وذلك مـن خـلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل وفي ضـوء شـروط ومواصفات معينه مطلوب توافرها فيهم وذلك من اجل تحقيق غاية أساسـية هـي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة وأهـداف الفـرد بصورة متكاملة انسجاما مع المتطلبات والاحتياجات وتغيرات البيئة والتكيف معهـا (أبو دولة وصالحية، 2005: 96).

إختيار وتعيين الموارد البشرية.

مفهوم عملية الإختيار.

إن عملية الإختيار تعد الركيزة الثانية من ركائز عملية التوظيف، والذي يتصل بمدخل الاحتياجات من الموارد البشرية، مستلما هذه الاحتياجـات مـن التخطـيط المسبق للموارد البشرية، عبر قوى الجذب التي استحضرت هذه المـوارد لعمليـة المفاضلة والانتقاء.

ويشير(عبد الرحمن،1987 :182)، إلى أن المقصود بالاختيار هو عملية انتقاء أفضل الأفراد لشغل وظيفة معينة، أي المقارنة والمفاضلة بين عدد من الأفراد لاختيار الفرد الذي تتوافق ميوله واستعداداته، وقدراته الوظيفية، وخبراته، ومهارتـه، مـع وصف الوظيفة الشاغرة، وعلى ذلك فان عملية الاختيار تقوم على مبدأين أساسـيين هما:

1. وجود فوارق هامة وجوهرية بين الأفراد، تكون في مجملها أساس للمفاضـلة وتحديد من يتناسب مع الوظائف المطروحة في ظل الانتقاء المـنظم المبنـي على الموضوعية وتكافؤ الفرص للجميع.
2. اختلاف وتباين متطلبات كل وظيفة فاختلاف المهن وتباينها، يستوجب اختلاف في الخصائص الجسمية والعقلية لشاغلي تلك الوظائف، فالوظائف المكتبية قد لا

تستوجب الجهد البدني الشاق ولكنها تستهلك جهدا ذهنيا، في حين أن بعض المهن تتطلب مجهودا بدنيا أكثر من المجهود الذهني، وعليه فان أسس المفاضلة تفرضه طبيعة الوظيفة، والشروط القائمة عليها، ونوعية المواصفات التي تناسبها.

وذهب (السلمي، 1992: 63) إلى أن الإختيار للأفراد عملية منظمة وموضوعية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة للتأكد من توافر المواصفات والشروط اللازمة لأداء الوظيفة.

ومن وظائف إدارة الموارد البشرية التوظيف، وتشير إلى العملية التي يتم من خلالها الحصول على الأفراد ذوي المهارات، والمؤهلات، والمعارف، والخبرات وملاءمتهم مع كل وظائف المنظمة وحسب اختصاصاتهم، وبمعنى آخر يقوم التوظيف بترجمة خطط الموارد البشرية إلى إجراءات فعلية, ويتم ذلك من خلال الخطوات التي حددها روبرت وجون (Robbrt & John, 1994 :205)، بالآتي:

1. كم عدد الأشخاص الذين تحتاجهم المنظمة؟ أي الكم الذي يلزم فعليا لتحقيق الأهداف والخطط الموضوعة.
2. متى ستحصل المنظمة على هؤلاء الأشخاص؟ أي الوقت اللازم لبدء ممارسة الأداء بسبب ربط الخطط بالعامل الزمني.
3. ما هي المهارات والخبرات الضرورية للعمل؟ أي نوعية المواصفات الوظيفية المطلوبة للوصف الوظيفي.
4. كيفَ ستقوم المنظمة بنشر رسائلها حول الشواغر؟ أي طريقة الإعلان بالصحف، المواقع الالكترونية، عبر وكالات الاستخدام، أو الاعتماد على المصادر الداخلية في المنظمة.
5. ما مدى فاعلية جهود التوظيف؟ أي انتقاء القائمين على العملية وخبراتهم.

ويمكن تعريف الإختيار على انه البحث عن أفضل وأكثر الموارد البشرية ملائمة، لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملائمة بما يتناسب بين الفرد والوظيفة، وهي عملية موازنة بين العرض والطلب تحقيقا لما تم صياغته في مرحلة التخطيط للمورد البشرية (أبو شيخة،2000 :81).

وقد عرفه آخر على انه مجموعة من المراحل التي يمر بها المتقدمون للعمل في المنظمة ويتم من خلالها التأكد من مهاراتهم وقدراتهم اللازمة لشغل الوظيفة والوصول إلى أفضل هؤلاء المتقدمين، باستخدام الموضوعية في المراحل جميعها (الشهري، 2002: 44).

إن سياسات الاختيار والتعيين تعتمد على أن لكل وظيفة متطلبات خاصة من مهارات محددة، وخبرات عملية مساعدة، ومؤهلات علمية، تيسر أداء الوظيفة المعنية، لذا يغدو من الواجب المقارنة بين هذه المتطلبات، وصفات الفرد المتقدم للوظيفة، ومن ثم المفاضلة بين عدد من المتقدمين لشغل الوظيفة ثم اختيار الأفضل بينهم واستبعاد غير المناسبين منهم، أذن فإن فاعلية تطبيق سياسات الاختيار والتعيين في مؤسسة ما تظهر حينما يتحقق التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها (صالح، 2004 :87).

كما يمكن تعريف عملية الاختيار على أنها "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح" (الهيتي، 2005 :129).

والإختيار يشير إلى تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من اختيار أنسب الموارد البشرية من المرشحين الذي توفرت فيهم كل المواصفات الوظيفية بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة وفق الخطط المرسومة و المدروسة التي تعبر عن حقيقة الاحتياجات(حجازي، 2007 :144).

وتُعد عملية الإختيار مرحلة اكتشاف مؤهلات الأفراد المتقدمين للانخراط في العمل لدى المنظمة، وتأتي بعد عملية التخطيط للموارد البشرية، وتتمثل في ثلاثة ركائز أساسية هي الجلب والمفاضلة والتعيين(الصيرفي، 2007 :105).

كما إن عملية الإختيار عملية منظمة تتمثل في نظام شامل من المدخلات والعمليات والأنشطة والمخرجات والتغذية الراجعة، والتي تشتمل قواعد وأسس، تسعى إلى اختيار أفضل المتقدمين للحصول على الوظيفة، ممن جرى اختيارهم للتعيين في الوظائف الشاغرة داخل المنظمة وفق قواعد موضوعية تحقق العدالة والمساواة بين المتقدمين للحصول على الوظائف داخل المنظمة من اجل تحقيق غاية أساسية تتمثل في قدرة الفرد على أداء مهامه بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة(العقيلي، 2008 :123).

ويورد (السالم، 2009 :179) أن عملية الإختيار هي بمثابة الإختيار الأمثل للموارد البشرية الذين تتوفر لديهم الخبرات، والقدرات،والمهارات، الضرورية لشغل وظائف معينة في المنظمة، كما أنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات و شروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر، وتمتلك عملية الإختيار هدفاً مزدوجاً وهو الوقوف أولا على مدى صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة ومن ثم تحقيق التوافق بين المرشح والوظيفة ثانيا.

أما (عبد النبي، 2010 :101)، فيرى أن الإختيار عملية شاملة ومتسلسلة، بدايتها إعلان عن الوظائف الشاغرة، منهية تعاقب خطواتها بمرحلة إصدار قرار التعيين، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وإجراءات العمل، وتحديد العلاقات الوظيفية.

واستناداً إلى التعريفات السابقة التي قدمها الكتاب والدارسون لمفهوم عملية الإختيار، فإن الدراسة تُعرفُ عملية الإختيار بأنها تلك السياسات والإجراءات التي تمارسها المنظمة ممثلة في القائمين على إدارة الموارد البشرية، أو الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، بالمفاضلة بين المرشحين لشغل وظيفة معينة، وإظهار التطابق بين المواصفات الوظيفية، والوصف الوظيفي، على أساس العدالة لتحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة بما يتناسب والتخطيط المسبق للموارد البشرية، والاحتياجات التي تحقق الأهداف المرغوب الوصول إليها وإدامة تطوير هذه الاحتياجات.

أهمية عملية الإختيار.

إن أهمية عملية الإختيار تنعكِس سلباً، أو إيجاباً على المنظمات مـن خـلال قياس مدى نجاح العملية بمراحلها المتعددة، أو فشلها، وما تعكسه من اقتصاد فـي النفقات وسرعة في تحقيق الأهداف، وتحقيق الاسترتيجية التي تقوم عليها المنظمـة وقد أشار لها بعض الباحثون واصفين الأهمية لعملية الإختيار على النحو التالي:

كما تُعد عملية الإختيار من العمليات الهامة في إعادة تنظيم العمل، وتحديـد التكلفة والتي تكسبها أهمية يتم بموجبها المفاضلة بين الأفـراد المتقـدمين لـشغل الوظيفة الشاغرة في المنظمة، وإختيار أفضلهم, فهي إنتقاء للعاملين الأكثر ملائمة وتمثل هذه العملية عنصراً من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمة والتي تتطلب مراجعة دقيقة (الطائي، 2000 :124).

كما أن عملية الإختيار تمثل امتداداً طبيعياً لوظيفة تخطيط القوى العاملة، أو تخطيط الموارد البشرية، والتي تكسبها أهمية يتم بموجبها المفاضلة بـين الأفـراد المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة في المنظمة وإختيار أفضلهم، والموازنة بين ما هو متوفر في سوق العمل وما هو مطلوب في أرض الواقع (ربابعة، 2003 **:**45).

وتأتي عملية الإختيار لتحقيق التوازن بين العرض والطلب، وهي من أهـم وظائف إدارة الموارد البشرية، وان إجراءات الإختيار والتعيين في المنظمة هـي اختبار للقدرات القائمة على تنفيذها، كما أنها اختبار لقدراتهم علـى التنبـؤ بمـا سيكون عليه الأفراد الذين وقع عليهم الإختيار، ويهدف الإختيار إلى تحقيق التوافق بين واجبات ومسؤوليات الوظيفة، ومؤهلات وقـدرات المتقـدم لإشـغالها،وتمثل أهمية سياسة الاختيار في الآتي(أبو شيخة، 2000 :82):

1. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يشعر الموظف بالقدرة علـى تحقيق الذات والاستقرار، وعكس ذلك سيقود إلى الملل بسب وجود شـخص في موقع لا يجد شخصيته الوظيفية مؤثرة في المكان الذي يعمل به.
2. إتباع الحد الأدنى من الحاجات الإنسانية كإعطـائهم أجـر عـادل يتناسـب ومؤهلاتهم وقدراتهم، وإيجاد الامتيازات التي تخلق الدافعية.

3. إن الإختيار السيئ من عوامل فساد الإدارة، بينما الإختيار الجيد يضمن إنتاجية عالية ويحقق الأهداف المرسومة مسبقا، لان الإختيار غير الموضوعي يخلق الولاء لصاحب العمل وليس للمنظمة.

وتتضمن عملية الإختيار عدداً من المراحل التي تساعد في فرز المتقدمين للعمل وتقييمهم, ومن ثم الحكم على مدى صلاحيتهم للعمل تمهيداً لإختيار أفضلهم وتشمل هذه المراحل على: المقابلة الأولية التمهيدية، ومن ثم طلب الاستخدام يليه اختبارات التوظيف، ثم مقابلات التوظيف، يليها التحري عن الخبرات السابقة للفرد، ثم الفحص الطبي، وأخيراً اتخاذ قرار التعيين (ماهر، 2004 :155).

إن أهمية الإختيار تكمن في الوقوف على مدى مناسبة المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة، حيث لا تقل أو تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب، وتكون ضمن متطلبات الوظيفة، وتكون مهاراته لها القابلية لتتماشى مع المسار الوظيفي للوظيفة من جهة أخرى، وعليه فان أهمية عملية الإختيار تكمن في مجموعة من المميزات والأهداف التي يمكن أن تجنيها المنظمة من عملية الإختيار السليم للمنظمة وهي على النحو الآتي (حجازي، 2007: 144):

1. تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة ومستوى الأداء المؤسسي ومن ثم تحقيق الأهداف المرغوب انجازها.
2. تحقيق التناغم والانسجام في علاقات الأداء في مختلف المستويات الإدارية.
3. تَجنب النقص في الأداء ومن ثم توفير التكاليف والنفقات المترتبة على ذلك.

يعتبر الإختيار السليم للمورد البشري عاملاً مهماً من عوامل رضا العامل عن العمل وقناعته به، ورفع روحه المعنوية وبالتالي يندفع في تأدية أعماله بحماس وشعور بالمسؤولية، وهذا يساعد في تطوير قابليته، ودافعيته، وتخصصه في العمل، وترقيته ومكافأته، وتحقيق العدالة والمساواة في المعاملة والفرص، ويعود على المنظمة بالنفع (حسونة، 2008: 67).

وتتمثلُ أهمية سياسة الإختيار، في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة من خلال عملية المفاضلة، ورفع مستوى الإنتاجية والأداء من خلال الاختيار الجيد، والتقليل من حجم النفقات والتكاليف، والإختيار السليم يقود إلى رفع الروح المعنوية

للعاملين، ويحقق الانسجام داخل المنظمة، مما يعود بالنفع ويحقق الأداء المطلوب انجازه (العقيلي، 2008 :124).

ويشير (السالم،2009: 179)، إلى أن الإختيار الجيد يفتح أمام المنظمة جميع أبواب ومصادر القوى العاملة المتاحة، فكلما إزداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في إختيار الأكفأ والأفضل من بينهم والأجدر بالوظيفة، وهذه المساحة الواسعة من الإحتياجات المتاحة تعتبر سوق عمالة وافر بالمتنافسين. وعليه فأن لعملية الاختيار أهمية قصوى في المنظمات والمؤسسات والتي تتمثل بالآتي:

1. تَستطيع المنظمة من خلال سياسات الاختيار إيصال رسالتها إلى المرشحين المتقدمين لإشغال الوظيفة الشاغرة بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية والاستمرارية، فالترويج الجيد يدفع الكفاءات نحو السعي للوصول إلى المواقع التي تتناسب مع المؤهلات الموجودة وتحقق الطموحات.
2. يمثل النجاح في عملية الاختيار الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة نحو تحقيق الخطط، والأهداف الموضوعة، والسبب يعزى إلى أن النوعية الجيدة المنتقاة سوف تنسجم مع الأهداف،ولمعرفة قوة العمل بخطوات النجاح المطلوبة.
3. تُجسد عملية الاختيار مرحلة تطوير، وكشف عن مؤهلات، وقدرات الأفراد المتقدمين للعمل، وهي في الوقت نفسه، فرصة يمكن فيها لكلا الطرفين المنظمة والفرد من التعرف على بعضهم البعض.

أهداف عملية الإختيار.

تَهدِفُ عملية الاختيار إلى الوصول إلى الأنسب من الموارد البشرية المتاحة التي تحقق الانسجام مع الأهداف، والسياسات المرسومة تبعاً للاحتياجات التي خطط لها مسبقاً، والنتائج التي ينتظر تحقيقها.

كما تَهدِفُ سياسة الإختيار إلى الوصول إلى الأهداف الكلية المنشودة، والتي يجب أن تنسجم مع الأهداف الفرعية للمنظمة، وبصورة شمولية تعود بالمردود المطلوب والذي يتمثل في تحقيق الأهداف المنشودة الآتية (صالح، 2004 :87):

1. إختيار أفضل القدرات، والمهارات المتاحة، من ضمن البدائل المتوفرة مـن الموارد البشرية الخاضعة لعملية المفاضلة، والانتقاء.
2. الإحتفاظ بالموارد البشرية المنتجة، والعمل على تحقيـق رغباتهـا اسـتجابة للجهود المبذولة، وتفضيل القوى المحلية إن أمكن لتقليل النفقات والتكـاليف في الحصول على الموارد البشرية من سوق العمالة الخارجي.
3. تحفيز العاملين، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين الجدد والقدامى وتطوير الامتيازات بما يتوافق مع عـرض الـسوق مـن الأجـور والتعويـضات والامتيازات وحقوق العاملين.
4. تحقيق التناسق والتوافق بين الواجبات، والمسؤوليات الوظيفيـة، ومـؤهلات وخبرات، وقدرات المتقدم للوظيفة، كتحليل للإعمال(ربابعة، 2003 :46).

خطوات عملية الإختيار.

تُعد عملية الاختيار عملية منظمة ومدروسة ومخطط لهـا فـي المنظمـات والمؤسسات وذلك لإنتقاء أفضل الخبرات، والإمكانات لـدى المرشـحين لـشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وتمر عملية الإختيـار بالعديـد مـن المراحـل والخطوات على النحو الآتي:

أولاً: المقابلة الأولية.

هي لحظة الإلتقاء الأولي بين المتقدم للحصول على الوظيفة الشاغرة، وبين القائمين على إجرائها كبدء لمراحل الاختيار، هذا اللقاء يستوجب مكان، وزمان، وأطراف لقاء، وخطة تشمل استفسارات بحاجة إلى الإجابة عنها.

المقابلة هي محادثة أومناقشة تجري بين طرفين لتبادل الآراء ووجهات النظر حول موضوعات معينة والخروج بإجابات، واستفسارات تفيد الطرفين وتستهدف الإلمام بمعلومات عن المواصفات الواجب توفرها في المتقدم للوظيفة الشاغرة،

هدفها التنبؤ بسلوك المتقدم للوظيفة، قوامها الاستفسار والإجابة، تغطي جوانب الشخصية وتشير إلى سرعة البديهة ودرجة المعرفة،(أبو شيخة، 2000 :91).

ويقصد من المقابلة الأولية الحصول على انطباع أولي عن المتقدم لإشـغال الوظيفة وتكون مدة هذه المقابلة قصيرة، ويسأل فيه الفرد عن سبب اختياره للعمل وعن معلوماته العامة، ومؤهله التعليمي، كما يتم التركيز على بعض الخـصائص الشخصية كالمظهر، وسلوك المتقدم أثناء عملية المقابلة، وتفيد هذه المقابلـة بأنـه يمكن الاستغناء عن المتقدمين لعدم تناسبهم مع متطلبـات العمـل، وعـدم تـوفر الشروط المطلوبة فيهم فهي وسيلة فرز مبدئية للمتقدمين(ربابعة، 2003 :46).

وتُمكن المقابلة الأولية القائمين في إدارة الموارد البشرية من التعرف بـشكل أدق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة للشخص المتقدم، حيـث ترتكـز علـى مجموعة من الخصائص الشخصية، كمظهر وشخصية وسلوك المتقـدم للوظيفـة والحصول على انطباع حول أسلوب الإجابة من خلال المقابلة التي قد تكون بشكل رسمي أو غير رسمي (الهيتي، 2005 :133).

كما تُعتبر المقابلة ضرورية، عندما لا يكون هناك إلية عمل مبرمجة مسبقا، أو خطط لدى المنظمة في عملية الاختيار، ومدتها قصيرة، يـتم فيهـا ملاحظـة جوانب مظهرية وسلوكية تعطي انطباع أولي للمقابل، تتـضمن مجموعـة مـن الأسئلة والاستفسارات التي تحتاج إلى أجوبة وتفسيرات(عباس، 2006 :120).

والمقابلة الشخصية عبارة عن حوار بين شخصين يتم عبره تبادل المعلومـات والآراء حول موضوع أو قضية أو شأن. تتحدد دقة المقابلة تبعاً لطبيعة الوظيفـة ومستوى المتقدمين وطبيعة الأسئلة المثارة، حيث يجب أن لا تثير تحفظ مـن يـتم مقابلتهم (عبد النبي، 2010: 108).

وتُعرف المقابلة على أنها التفاعل بين طرفين، الأول يسمى صـاحب العمـل وهو (المقابل)، والثاني (طالب الوظيفة)، يسعى من خلالها الطرف الأول الحصول على الكثير من المعلومات الكاشفة من الطرف الثاني، ويكشف عبر المقابلة، عـن القدرات والمهارات الاقناعية التي يتحلى الطرفان بها، ومـن الـشروط الواجـب توافرها في المقابلة ضرورة التخطيط الجيد للمقابلة بالاعتماد على بطاقات الوصف

الوظيفي وطلب الاستخدام، وان تكون المقابلة مخطط لها (مبرمجة)، تبدأ بالتعارف وخلق العلاقات الودية، للحصول على المعلومات المفيدة والجيدة، هذا إلـى جانـب إحكام الرقابة على المقابلة حتى تحقق الهدف منها ومن أنواع المقابلات مـا يمكـن ذكره بالآتي (حجازي،2007 :153):

1. **المقابلة المخططة:** في هذا النوع من المقابلات يكون لدى المقابل مجموعة من الأسئلة المحددة والمقننة، والتي لا تحيد عنها المقابلة، وتكـون ضـمن نفـس الأسلوب المتبع مع الجميع لتحقيق فرص عادلة، ومتساوية، وتتميز بـالتخطيط الدقيق، والعناية في اختيار المرشحين، ويحدد مسبقاً الهدف المطلـوب منهـا، ونوع المعلومات المراد الحصول عليها .
2. **المقابلة غير المخططة.** وهي عبارة عن لقاء ودي يتبادل من خلاله الأطراف الحديث في أطر عامة محددة مسبقاً، ولكنها مدارةً بطريقة يحكمها ظرف وجـو الحوار، وتحتاج هذه المقابلة إلى توافر مهارة عالية لدى الطرف الأول المقابـل والخبرة في استخلاص النتائج من المقابلة .
3. **المقابلة المختلطة.** وتجمع بين المقابلة المخططة وغير المخططة، إذ تتـوافر لدى المقابل مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقا، تتولد عنها أسئلة غير محـددة مسبقاً والقائم على هذا النوع من المقابلات يجب أن يكون على درايـة كاملـة ومهارة عالية في إدارتها.

وفي المقابلة المخططة لابد من توافر متطلبات، من المسوؤل عن المقابلـة، تحديد أعداد الأسئلة، الوقت، والمكان المناسبين للمقابلة (عباس، 2006 :124).

وفيما يلي بعض النقاط الواجب أخذها في الحـسبان عنـد إجـراء المقابلـة (صالح، 2004 :94):

1. دراسة طلبات إشغال الوظيفة، واختيار المرشحين المتوقع فوزهم بالوظيفة بناء على المعطيات الأولية الواردة في طلبات الاستخدام، كمؤشر دلالة.
2. تشجيع المرشح المتوقع فوزه في الوظيفة الشاغرة، على قبول الوظيفة وتقـديم العرض الذي يتناسب مع مؤهلاته، وقدراته، ويفضل تعريفـه بمكـان العمـل والزملاء المحتملين وطبيعة العلاقات الوظيفية.

3. الاهتمام بمكان المقابلة بحيث تتوافر فيه كافة الإمكانات التي تضمن نجاح المقابلة من معدات وتجهيزات وظروف المقابلة بحيث تضمن جو من الارتياح.
4. إعداد أسئلة المقابلة مسبقاً، والابتعاد عن الأسئلة التي ليس لها علاقة، مثل الأسئلة الحساسة، والتي قد تثير التحفظ لدى البعض، وتؤثر على مجريات المقابلة مما ينعكس سلبا على النتائج المطلوبة.
5. تدوين الملاحظات الضرورية أثناء المقابلة، وكتابة التقرير مباشرة بعد الانتهاء من المقابلة لضمان عدم نسيان بعض النقاط المهمة التي وردت في المقابلة والتي تساعد في التقييم عند المفاضلة.

الاعتبارات الضرورية لزيادة فعالية المقابلة.

1. الإعداد المسبق للمقابلة، وإيجاد برامج تدريب للقائمين على عملية المقابلة, وتوفير المعلومات الكاملة عن طبيعة الوظائف الشاغرة، وعدم الإفصاح عن القائم على عملية المقابلة تحقيقا للموضوعية (ربابعة، 2003 :50).
2. التأكد من ملائمة الموقع للمقابلة، والتوقيت، وفحص طلبات التوظيف ومعرفة المعلومات الكاملة عن الفرد المنوي مقابلته، الابتعاد عن الاعتبارات الشخصية (ابوشيخة، 2000 :95).

تتم مقابلة من وقع عليهم الاختيار لإشغال الوظيفة، ويشترط في هذه الخطوة أن تكون المقابلة موضوعة بشكل دقيق من حيث القائم بها، ومحتواها، والخلاصة التي يمكن الحصول عليها من طبيعة إجابات المتقدم. وتتأثر نتائج المقابلة في الاختيار بالجوانب الآتية (الهيتي، 2005 :136):

1. **الوظيفة**: حيث يتم التركيز على الخصائص الشخصية للمتقدم ومدى تناسبها مع الوظيفة الشاغرة وتشمل الذكاء، واللياقة، والدقة على الحكم والاستدلال، وهذا يزيد من درجة الاعتماد على المقابلة في عملية الاختيار.
2. **ثقة المنظمة بالمقابلة**: إن دعم وثقة المنظمة بالمقابلة يزيد من فاعلية عملية الاختيار والاعتماد على نتائجها، واعتمادها كمقاس لعملية الاختيار.

3. **نوع الكوادر القائمة على إجراء المقابلة:** فالأصل أن تكون الكوادر القائمة على المقابلة على درجة عالية من التخصص، والخبرة، في موضوع المقابلة والقدرة على إدارتها والذي سينعكس على نتائج الاختيار إيجاباً.

ثانياً: طلب الاستخدام.

ترغب معظم المنظمات في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية من السوق المحلي، وبعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة، تعتمد طلبات الاستخدام كمدخل تمهيدي لعملية الاختيار.

إن طلب الاستخدام أو التوظيف، هو تلك الإستمارة الخاصة التي تصممها المنظمة ويملؤها المتقدم بنفسه، والتي تشير إلى مقدرته على الكتابة، وتتضمن معلومات عن الوضع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والخبرات، والمواقع التي خدم بها سابقا إن كان له خدمة سابقة (أبو شيخة، 2000 :86).

وقد تبدأ عملية طلبات الاستخدام بمبادرة إدارة الموارد البشرية، بطلب من الإدارة العليا لأخذ الموافقة عليها في بعض الوظائف، وفي البعض الأخر تبدأ المباشرة من تلقاء نفسها، وتقوم بالإعلان عن الوظائف داخلياً وخارجياً، وتصدر الاستمارات، أو طلبات الاستخدام، متضمنة المواصفات، والشروط الواجب توفرها في المتقدم لشغل الوظيفة، ثم يتم استلام الطلبات وتصنيفها تمهيدا لعملية الفرز، وتحديد الطلبات وفق الاحتياجات (الصالح، 2004 :91).

كما أن إستمارة طلب التعيين أو طلب الاستخدام إستمارة معدة مسبقاً تحتوي على تفصيلات حول المتقدم للوظيفة، العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، المواقع الوظيفية السابقة، الخبرة (عباس، 2006 :120).

ويعد طلب الاستخدام عبارة عن وثيقة يملؤها المرشح، وتحدد فيها المنظمة كافة البيانات، والمعلومات التي عليه تعبئتها, ومن خلال تحليل وتقويم هذه المعلومات يمكن معرفة مدى صلاحية الفرد للدخول إلى المقابلات، والاختبارات اللاحقة, وتقسم المعلومات في طلب الاستخدام إلى: معلومات متعلقة بشخص المتقدم كالاسم، والعمر، والعنوان، والجنس، والجنسية، ومعلومات متعلقة بالناحية

الثقافية كدرجة التعليم، والخبرة، والجهات التي يمكن الرجوع إليهـا للتأكـد مـن البيانات المقدمة أثناء السير بالإجراءات خلال عملية الاختيار والتعيين، والـسيرة السابقة(حجازي، 2007 :148).

ويعني طلب الاستخدام استمارة يقوم المتقدم للوظيفة بتعبئتها بعد الاطلاع على الشروط اللازم توافرها فيه كمواصفات، وبعد اقتناعـه بالانـضمام للعمـل فـي المنظمة وفق الشروط الملزمة للطرفين(العقيلي، 2008 :130).

ثالثاً: الاختبارات.

تعتبر الاختبارات مقاييس يتم من خلالها الحكم على النوعية المتقدمـة مـن الموارد البشرية لشغل الوظائف المعلن عنها، وأسس قياس معتمدة فـي الوقـوف على عملية الانتقاء والمفاضلة اعتمادا على النتائج المستخلصة كمخرجات لهـذه الاختبارات، وقد تناولها الكثير من الدارسون والباحثون وحددوا أنواعا لهـا بمـا يتناسب مع نوعية الوظائف، وطبيعتها، والمواصفات المطلوبة من المتقدمين لها.

ويرى أنتوني، وبـاميلا، وميـشيل (Anthony& Pamela& Michele 125: 1999)، أن إعتماد الاختبارات يهدف إلى المفاضلة بين المتقـدمين للعمـل لإختيار أنسبهم، وتحديد مدى صلاحية طالبي الوظيفـة بـشكل دقيـق، وتمثـل الإختبارات جزء من عملية المفاضلة، ولا يجوز الإعتماد عليها كلياً فـي تقريـر صلاحية المتقدم، أو عدم صلاحيته، إذ أن نتائج الإختبارات تتوقف على الطريقـة التي أعدت بها، ومدى موضوعية، ومصداقية المشرفين عليها، هذا بالإضافة إلى أنها لا تضمن للمنظمة أن الفرد سيقوم بأداء مهام العمل علـى الوجـه الأكمـل مستقبلاً.

وتُشير الاختبارات إلى مدى توافق المتقدم للوظيفة مع الوظيفـة الـشاغرة، والتي يجب أن تتميز بالثبات والصدق، والعدالة نحو الجميع لكي تكون قادرة على القياس والتمييز بين الأداء المرضي من غيره (ربابعة، 2003 :48).

كما أن إختبارات الإستخدام أو التوظيف هي أدوات ووسـائل تلجـا لهـا الإدارة، كونها تعمل على تزويدها بالمعلومات الاساسية الموضوعية، حـول أداء الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة حيث تشير هذه الاختبارات إلى مدى

التناسق بين أداء الموظف والمواصفات والوصف الوظيفي وتـشير إلـى عمليـة تمثيلية لما سيكون عليه أداء الفرد مستقبلا كمؤشر(عباس، 2006 :122).

وتُستخدم الاختبارات من أجل ملاحظة، وتسجيل للوقائع العمليـة، وتـدوين، وقياس الفرد في وضعية مماثلة للوضعية الحقيقية التي يفترض أن يكون بها، حيث يمر الفرد المتقدم للوظيفة الشاغرة بمراحل تدرس فيهـا الملاحظـات الـسلوكية والأدائية رقميا، وعليه يجب أن تصمم الاختبارات، بصدق، وثبات،وموضـوعية، وقابلية القياس معيارياً (الصيرفي، 2007 :115).

هناك عدةُ أنواعٍ من الاختبارات يمكن إجمالها بالآتي:

1. الاختبارات التحريرية: واهم أنواعها الآتي:

أ. الاختبارات النفسية:

هذا النوع من الاختبارات يعطي دلالة ومؤشر، عن قدرات يمتلكها الفـرد، التي يستطيع من خلالها عكس كيف يتعامل مع الأمور، وطريقة التفكير والتعلم، والتكيف وغيره، والذكاء وسرعة البديهة في إيجاد تفسيرات للأمور التي تواجهه وكيف يتعامل معها والسلوك المتبع انعكاسا لما تمثله الأمور النفسية.

ويجد كلٌ من كارل، كوزمت، والبرت (Carrell& Kuzmits& Albert, 266 :1992)، أن الاختبارات النفسية تهدف إلى التعرف على القدرات العقليـة للمرشحين لإشغال الوظائف، وهذا النوع من الاختبارات يقيس القدرة على تركيز الانتباه لدى المرشح للتعيين، وقياس الإدراك للأشـياء والأشـكال، والـذاكرة، وطريقة التفكير، ويقيس كذلك القدرات اللفظية، والقدرة على التعبير، والتحليـل، والتفسير، وحل المشاكل.

وهذا النوع من الاختبارات يهدفُ إلى التعرف علـى القـدرات النفـسية، كالقدرة على التفكير المجرد، والتكيف مع المواقف الجديدة، والقدرة على تحليـل المشاكل والصعوبات، و القـدرة علـى إدراك العلاقـات، والـتعلم والمنطـق (ابوشيخة، 2000 :89).

وتقيس هذه الاختبارات السمات الشخصية والنفسية للأفراد، كالقدرة علـى تحمل المسؤولية، ومدى الاستقرار النفسي والعاطفي، ودرجة الذكاء التي يتحلى

بها الفرد وتقاس باختبارات IQ، والاختبارات الذهنية الأخرى(عبـاس، 2006: 128).

ب. اختبارات الاستعداد والميول

يغطي هذا النوع من الاختبارات جانب رغبة الفرد في الاستعداد نحو تأدية وظيفة معينة، وميوله، وانجذابه نحو ما يجد انه يتناسب مع رغباتـه، فـالبعض يميل إلى الوظائف التي تتطلب جهدا بدنيا، في حين يميل البعض الأخـر إلـى الوظائف المكتبية، أو الوظائف الذهنية (ربابعة، 2003 :48).

وتكشِفُ هذه الاختبارات ميول ورغبات العاملين فيما يتعلق بالوظائف، وما هي رغبة الفرد في تنفيذ العمل، وكيف يوجه الاستعداد الميلي لما يرغـب فـي تحقيقه وانجازه، كما تشير هذه الاختبارات إلى القدرة التحليليـة للإفـراد نحـو الأمور التي تواجههم بما يعكس التنبؤات عن المستقبل كجانـب مـن جوانـب الاستعداد (عباس، 2006 :129) :

كما يستخدم هذا النوع من الاختبارات للحكم على اسـتعداد الفـرد للقيـام بوظائف معينة والنمو داخل المنظمة, مثل اختبارات الذاكرة، واتخاذ القـرارات، والتي يحدد رغبة الفرد للوظيفة ويبين ميوله لإشغال نوع معين من الوظـائف، كما تبين ميول ورغبات الأفراد نحو العمل، كما تستخدم لقياس مهـارات تعلـم المهنة التي يرغب فيها الأفراد (السالم، 2009 :184).

ج. اختبارات الشخصية:

تُمكن الاختبارات الشخصية من التعرف على رغبات المتقـدم الشخـصية، وما هي الاعتبارات الشخصية، والاهتمامات التي دفعته إلـى التقـدم للوظيفـة الشاغرة، وجوانب الشخصية التي تشير إلى بعض السمات كالصبر، والقدرة على مواجهة الظروف وكيفية التعامل معها (الهيتي، 2005 :133).

وتُشير الاختبارات الشخصية إلى الجوانب الشخصية، كالمزاج، والاندماج مع الآخرين، والقدرة على التفاعل والتواصل، ويعتبر إختبار مينـسوتا للشخـصية المتعدد الجوانب، من أهم المقاييس حيث قدم قياس لردة الفعل والغضب والقـدرة على تحمل الصعاب (عباس، 2006 :130).

إن الاختبارات الشخصية تقيس الاتزان، والانفعالات، والذاكرة، وطريقة التفكير التي يعتمدها الشخص، وتقيس كذلك الميول والاتجاهات، ودرجة الثقة بالنفس والأمور النفسية كالانطواء، وردود الأفعال وكيفية التعامل مع الأحداث والظروف والدافعية نحو الأداء (حجازي، 2007 :150).

تحتاج الوظائف ذات المهارات القيادية إلى متطلبات معينة في شخصية شاغلها، من حيث طريقة التصدي للعقبات، والمشاكل التي تظهر أثناء العمل، وطريقة معاملة الآخرين، ومدى تناسب تركيبتهم الشخصية. حيث أن هذا النوع من الاختبارات يمكن من التنبؤ في السلوك المستقبلي للفرد من خلال توافر المعلومات عن سلوكه في الماضي، وتهدف هذه الاختبارات إلى التعرف على بعض أبعاد خصائص الشخصية التي لها تأثير كبير على نجاح الفرد في عمله، ويتم قياس بعض خصائص الفرد كالانطواء، والانبساط، كالدافعية، وعلاقاته الاجتماعية، وتشير إلى انعكاسات ما تمثله الشخصية من خصائص كامنة للمتقدم للاختبارات(السالم، 2009 :184).

د. اختبارات المعرفة:

هي محاولة قياس ما يتوفر لدى طالب العمل من معرفة، أو مقدرة خاصة بالعمل المطلوب انجازه، وتعتبر هذه الاختبارات مرتبطة بشكل كبير بالجانب النظري المتعلق بأداء الوظيفة (العتيبي، 1994 :76).

كما أنها "أي معرفة الفرد لتخصص معين ومقدار المهارة المعرفية التي يمتلكها حول الوظيفة أو العمل كاختبار المحاسب في المحاسبة" (ربابعة، 2003 :48).

وتُشير هذه الاختبارات إلى المعرفة التي يمتلكها المتقدم للوظيفة، كاختبارات الأحوال الجوية للطيارين، واختبارات الرياضيات، والمعادلات الرياضية للمحاسبين (عباس، 2006 :130).

ثانياً: اختبارات الأداء:

تُعتَبر اختبارات الأداء مؤشرات لكيفية تنفيذ الأعمال والقيـام بهـا، وهـي دلالات لانجاز المهام، وتكون اقرب إلى المعيارية، وقابلية القياس فـي المهـام الإنتاجية، أو الوظائف التي تعطي مؤشرات كمية، أو رقمية، ولكـن الـصعوبة تكمن في الوظائف ذات الطابع الخدمي، فالمؤشرات تكون نسبية، وتستخدم هـذه الاختبارات في بعض الوظائف التي تحتاج إلى مهارة معينة كآلة الطابعة مـثلا، ومهارات الحاسوب، بحيث يطلب من الشخص المكلف القيام بها وعلـى ضـوء نتائج الأداء الذي تم تنفيذه يقاس مدى أداء الفرد للواجب المكلـف فـي تنفيـذه (حميد، 1993 :119).

وتَهدِفُ الاختبارات إلى قياس القدرات المتوفرة، والمهارات الأدائية التـي يمتلكها الفرد المتقدم لإشغال وظيفة معينة، والتي توجد فيها معايير مادية لقياس سرعة التلبية والانجاز، والقدرة على تحقيق الأهداف المرغـوب تحقيقهـا فـي المنظمات، وكيف يؤدي الدور وهي تشير إلى مدى قدرة الفرد علـى تـشخيص الحالة التي يؤديها (حجازي، 2007 :150).

ويطلقُ على هذا النوع من الاختبارات " إختبار الانجاز" أو اختبار التمثيـل بحيث يطلب من المتقدم للوظيفة الشاغرة القيام بإعمال نفس التي سيكلف بها عند التعيين، ومما لاشك فيـه أن المعـايير الموضـوعة للأعمـال ذات الإنتاجيـة الملموسة، تكون أسهل من المعايير الموضوعة للأعمـال ذات الإنتاجيـة غيـر الملموسة والذهنية (العقيلي، 2008 :139).

وتَسعى اختبارات الأداء إلى قياس القدرة العضلية، والمهارة التي تتوفر في الشخص الراغب في شغل الوظيفـة، أو المهنـة التـي تتـوفر فيهـا معـايير ومقاييس مادية لقياس كيفية أداء العمل كما في المتقدم لوظيفة الطباعة على الآلة الكاتبة(السالم، 2009 :183).

أنواع اختبارات الأداء.

1. **اختبار الأداء**:

تُعد من أسهل أنواع الاختبارات، بحيث ينفذ المتقدم للوظيفة الدور المطلـوب منه أدائيا، كإعداد الرسوم الهندسية، أو الطباعة، وفي هذا النوع من الاختبـارات يكون ناجحا للوظائف أو المهن التي يمكن قياسها معياريا ، أما في مجال الوظائف التي تتطلب الخدمات فمن الصعب الحكم أن هذا يحكم على الأداء انه قد حقـق الرضا المطلوب(ابوشيخة، 2000 :89).

"يطلب من المتقدمِ للعمل أداء نفس الأعمال التي سيقوم بها في المؤسسة عنـد تعيينه, هذا النوع يصلح لفئة معينة من الوظائف التـي يمكـن وضـع معـايير ومقاييس مادية لها, أما الوظائف الإشـرافية فـلا يـصلح هـذا النـوع لهـا". **(**ربابعة، 2003 :49**).**

2. **اختبار القدرات**:

تحدد القدرات طبقاً لنوع العمل فهناك قدرات الأعمـال الإداريـة وقـدرات الأعمال الفنية وكذلك الأعمال المكتبية أو قدرات مشتركة وفي كل نوع من هـذه الأنواع مقياس معين للحكم عليـه كالقـدرة علـى التحمـل معالجـة الظـروف المستجدة(ربابعة، 2003 :49).

اختبارات المماثلة في الأداء: ويمكن تقسيمها كالآتي(عباس، 2006 :130**)**:

1. **إختبارُ عينة العمل**: في هذا الاختبار يطلب من الفرد أداء مهام أو واجبـات تكون مقاسه معيارياً، إما بالوقت المطلوب الانجاز به، أو مقارنـة الأداء مـع غيره من العاملين كمعيار،وبالتالي تشير إلى التنبـؤ بقـدرة المتقـدم لـشغل الوظيفة، أما المأخذ على هذا الأسلوب، انه يحتاج إلى وقت، وتكلفة، ومقاييس معيارية وخاصة في الأعمال الخدمية غير الملموسة النتيجة.
2. **مراكزُ التقييم:** هذا الأسلوب من الأساليب الحديثـة فـي اختيـار العـاملين وخاصة المدراء وفق إجراءات متتابعة، وتقوم مراكز متخصصة بهذه البرامج، تبدأ بدمج المتقدمين في مراكز خاصة، ثم ترشيح مجموعة من الاستشاريين أو المختصين ذوي الخبرة بعدد يقدر مابين (6-8) استشاريين يقومـون بإعـداد

أسئلة للمتقدمين تتمثل على شكل معاضل أو حالات تحتاج إلى حلول تكـشف مقدرة المتقدمين على التعامل مع هذه المشاكل، ثم تسجل النتـائج التـي تـم الحصول عليها والملاحظات، والسلوكيات إثناء المعالجة للمواقف بشكل تدوين ملاحظات أو تصوير الحالات، والخطوة الأخيرة تكون حكـم اللجنـة حـول ترتيب النتائج بهدف الاختيار من بين المرشحين.

الخصائص الرئيسية لاختبارات التوظيف:

يورد (ربابعة، 2003 **:**49) مجموعة من الخصائص والمعايير الواجب توافرها في الاختبارات المعدة لغايات التوظيف والتي تتمثل بما يلي:

1. تمثيل الإختبار للسلوك المطلوب قياسه تمثيلاً دقيقاً ومعياريا.
2. الصدق، الثبات، تحديد المعايير، والمستوى المناسب، والاقتصاد، والتعامل مع المتقدمين بأسلوب ودي وموضوعي.
3. وضع تعليمات خاصة بالإختبار، لتوضيح الغـرض، وطريقـة الإجابـة، وإعداد مواد الاختبار ومراجعاتها قبل البدء في تطبيقها.

مزايا وعيوب الإختبارات:

مزايا الإختبارات. كما يراها(حسونة، 2008 :68)، تتمثل بالاتي:

أ- اكتشاف صفات يصعب اكتشافها من خلال شـهادات التخـرج والمؤهـل الرسمي لطالب الوظيفة لتمثيلها الجانب التطبيقي.

ب- استبعاد أي تحيز من جانب الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة اتخـاذ قـرار التعيين بسب نتائج الاختبارات.

ج- إقناع المتقدمين بسلامة الاختبارات، من خلال تقدم الجميع لها دونما استثناء.

يعبر الإختبار عن مجموعة من الأساليب والإجـراءات والخطـوات التـي تستخدم للكشف والقياس والتعرف عن مدى تـوافر الخـصائص المطلوبـة فـي الشخص المتقدم للوظيفة، والإختبارات تعد الأداة التي يستدل بها عن كيف يمكـن أن يؤدي الموظف دوره مستقبلا وتشير بذلك إلى القدرة على التنبؤ فيما سـيحدث مستقبلا كمؤشر(حجازي، 2007 :150).

عيوب الإختبارات: تتعرض الاختبارات إلى مجموعة من الانتقـادات عنـدما لا تتوافر فيها الموضوعية، والدقة في التعامل معها، وفي النهاية تعطـي مؤشـرات سلبية في نتائجها كما يراها **(**ابوشيخة، 2000**:** 88**)** بما يلي:

أ- أن الاختبار لا يبين لماذا ينجح متقدم ويخفق آخر أي يبين علاقة وليس سبب أي عكس العلاقات بين طرق الإجابة والمتوقع.

ب- قد يحدد سوق العمالة حسب ما هو معروض من وظائف، فـالمطلوب مـن وظائف والإعلان عنها يحدد السوق المستهدف بالطلب.

ج - إن نتيجة الاختبار لا تظهر ماذا سيحدث تماماً لو تم اختيار الشخص للوظيفة لأنها تخمينات وتحاليل إحصائية إنما النتائج الحقيقيـة تظهـر بالعلاقـة مـع المجموعة.

رابعاً: الفحص الطبي.

الفحص الطبي متطلب أساسي من متطلبات الحصول على الوظيفة، وهنـاك اختلاف في نوع الفحص الطبي من وظيفة لأخرى، فالوظـائف الإداريـة ليـست كالوظائف الإنتاجية أو التي تتطلب جهد أمام ظروف البيئة، فقـد يعـاني المتقـدم لوظيفة إدارية مرض ما لا يكون سبب في رفضه، ولكنه يكون سبب فـي بعـض الوظائف التي تتطلب أن يكون معافى من ذلك المرض(الصالح، 2004 :92).

من شروط إشغال الوظيفة لا بد من التحقق من سلامة المتقدم لها من الناحيـة العضوية والتي تتعلق بالسمع والبصر وقدرة التحمل، وسـلامة الإطـراف العليـا والسفلى وسلامته من الأمراض السارية والمعدية وكذلك الأمراض المزمنة كالقلـب والسكري وارتفاع ضغط الدم، والسلامة العقلية والذهنية(الهيتي، 2005 :135).

الكشف الطبي الذي يجريه الطبيب أو اللجنة الطبية المكلفة بالفحص تهدف إلى التأكد من الشروط الصحية التي تتفق مع الوظيفة الشاغرة في المنظمـة، وحمايـة للموظف وزملاءه، ويكون نموذج خاص للفحص يشمل السلامة الجسدية، والنفسية، وخلو من الأمراض المعدية والمزمنة (الصيرفي، 2007 :118).

يعد الفحص الطبي مرحلة مهمة في عملية الاختيار والتي تتأكد مـن خلالهـا الإدارة أو المنظمة أن المرشح لشغل الوظيفة يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنـه مـن

أداء العمل وانه معافى من الأمراض المعدية لضمان سلامته عند اشـغال الوظيفـة (السالم، 2009 :188) .

خامساً: المقابلة النهائية.

تأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من مرحلة الاختبارات، تقوم الإدارة العليـا، أو القائمين المختصين في إدارة الموارد البشرية، بالمقابلة النهائية وهـي أوسـع مـن المقابلة الأولية، حيث تركز فيها المنظمة على عدة أمور، فبعد اجتياز المتقدم لشغل الوظيفة مراحل الاختيار التي تسبق هذه المرحلة، تبدأ المقابلة النهائية أو التي تسمى مقابلة الاختيار، فهي أعمق من المقابلة الأولية ويطرح فيها تساؤلات أعمق، وفيهـا يتم التأكد من صحة المعلومات في طلب الاسـتخدام، ويجـري مواجهـة المتقـدم للوظيفة بنتائج الاختبارات، والوقوف كمرحلة قبل النهاية مـن التأكـد أن المتقـدم للوظيفة مازال يرغب بها (العقيلي، 2008 :135).

سادساً: الإختيار الأولي.

تختلف عملية الاختيار الأولي باختلاف نوع الوظيفة فبعض الوظائف تشترط تتسيب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة العليا واخذ الموافقة، والبعض الأخـر من الوظائف يترك الصلاحية بالاختيـار إلـى إدارة المـوارد البـشرية ودراسـة احتياجات الوحدات الإدارية (الصالح، 2004 :91).

وبموجب هذه الخطوة يتم وضع الموظف الذي وقع عليـه الاختيـار تحـت التجربة لفترة زمنية محددة تتراوح بين (3-12) شهراً للتحقق من أداءه وخصائصه المهارية والمعرفية والسلوكية للفرد من خلال تقارير تقييم دورية من قبل رؤسـاؤه في العمل وتكون هذه الفترة بمثابة اختبار ميداني للموظف الذي وقع عليه الاختيـار (الهيتي، 2005 :136).

نصت معظم القوانين في الدول، أن يعين الفرد تحت الاختبار لفترة زمنيـة معينة يقيم خلالها، إن تجاوز مرحلة التجربة للوظيفة عين فيها، أو ينقـل لوظيفـة أخرى تناسب مؤهلاته، وفي حال ثبوت عدم أهليته بتقارير موثقة يتم الاستغناء عنه (العقيلي، 2008 :147).

أما (السالم، 2009 :188)، فقد أشار إلى أن " إدارة الموارد البـشرية تقـوم بإجراء مراجعة شاملة ومعمقه لكل المعلومات التي حصلت عليها بـشن المرشـح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من اجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة، وتستند هذه العملية إلى فرضية أساسـية خلاصـتها أن نتيجـة الاختيار وحدها ليست دليلاً كافياً على احتمال نجاح الفرد مستقبلاً في العمل المعلن عنه".

سابعاً: التعيين.

يعتبر التعيين من المراحل المهمة والركيزة الثالثة من ركائز التوظيـف التـي تلتصق مباشرةً بعملية الاختيار، والذي يعد نهايـة المطـاف وتتويجـاً لـسياسات الاختيار، فالتعيين محصلة الخطوات التي تسير بها مراحـل الاختيـار، وانعكـاس العملية ككل، فالعلاقة ارتباطيه في النتائج. فالتسلسل السليم في سياسـات الاختيـار ينجم عنه تعيين موضوعي تظهر أثاره على الأداء المؤسسي.

إن عملية التعيين تبدأ بعد أن يجتاز الموظف فترة التجربة بنجـاح حيـث يـتم إصدار قرارا بتثبيته بالخدمة وتعتبر هذه المرحلة هي الأخيرة في عملية الاختيـار والتعيين ليصبح الفرد احد أعضاء التنظيم الذي تنطبق عليه جميع الأنظمة والقوانين داخل التنظيم (الشهري، 2002).

بعد تسلسل مراحل وخطوات عملية الاختيار يتم السير بالتعيين داخل المنظمة، وفق التشريعات والأنظمة والقوانين المعمول بها في الدول وبقرار رسمي صـادر عن جهة مخولة في التعيين، بعد اجتياز مرحلة التجربة التي خضع لهـا الموظـف والتي تقدر من شهر ولغاية ستة أشهر ثم يصدر قرار التعيين(ربابعة، 2003 :52).

كثير من الشركات تعتمد سياسة الفترة التجريبية التي يتم بها وضع الموظـف الجديد مدة ثلاثة أشهر كحد أدنى ولا تزيد عن السنة يقيم خلالها وفي حـال عـدم الكفاءة، للشركة الحق في إنهاء التزامها نحوه(الصالح، 2004 :92).

كما إن التعيين عملية تتمثل في تسكين الموظف في الوظيفة، التي تؤمن له الامتيازات والاستحقاقات بما يتناسب مع أدائه وقدراته وإمكاناته، وفتح مجال التقدم نحو المسار الوظيفي المناسب وتحقق له الرضا(حجازي، 2007 :155).

ويشير(حسونة، 2008 :64)، إلى أن عملية التعيين تحتاج إلى قرار من سلطة مركزية، تنفرد بقرار التثبيت للفرد الذي وقع عليه الاختيار كما في الوظائف العليا القيادية فان مجلس الإدارة في المنظمات هو صاحب السلطة في التعيين، وهذا ما يميزها عن عملية الاختيار التي تبدأ سياساتها تسلسل مراحلها بان تشترك إدارة الموارد البشرية مع مدراء الإدارات المعنية بالاحتياجات من الموارد لتحديد المطلوب أما سلطة التعيين فهي واحدة تؤخذ الطابع الرسمي القانوني.

ويرى (العقيلي، 2008 : 147- 148)، إن مفهوم التعيين هو التثبيت وختام العملية في سياسات الاختيار والتعيين، ويأتي هذا التثبيت بقيام إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت ورفعه إلى المدير العام متضمنا تجاوز الفرد للمرحلة التجريبية التي خضع لها، والمنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها في الدولة، أو أن يتضمن القرار تحويل الفرد إلى وظيفة أخرى بناءً على ما ظهر من نتائج، أو التخلي عنه في حال أثبتت النتائج عدم أهليته للوظيفة، فالتعيين قرار يكتسب الصفة القانونية التي تمنح الموظف الجديد مسؤوليات وواجبات وترتب له حقوق مكفولة لم يكن ليحصل عليها رسميا أثناء فترة التجربة.

وتُعتبر عملية التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف ويقصد بها قبول الفرد الذي تقدم لإشغال الوظيفة أن يكون عضواً في التنظيم لأداء أعمال محددة مقابل مرتب معين، والتزامه بشروط التعيين، ويتضمن التعيين أربع نقاط رئيسية هي كما أوردها، (السالم، 2009 :189) وعلى النحو الآتي.

1. إصدار قرار التعيين من المرجع المختص. وفي هذه المرحلة يتم تحديد مقدار الراتب والحوافز التي سيحصل عليها الموظف الذي يعين تحت التجربة لمدة معينة تحددها المنظمة ويجري تثبيته بالخدمة إذا ما تحقق لها كفاءته في العمل.
2. تعريف الموظف بمسؤوليات وصلاحياته الوظيفة التي سيعمل بها، كما يتم تعريفه بأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقات العمل ومستوياته.

3. متابعة الفرد وتقويم أدائه خلال فترة التجربة، حيث يبقى تحت الاختبار والملاحظة والإشراف المباشر من قبل رئيسه المباشر الذي يعد تقريراً نهائياً في نهاية الفترة المحددة للتجربة، يحدد فيه مدى كفاءته في العمل ويوصي بتثبيته بالخدمة أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.
4. بَعد نجاح الموظف في فترة التجربة في أداء مهام وظيفته يتم تعيينه بصورة نهائية، أي تثبيته في الوظيفة التي توفر له مشاعر الرضا والتي تتوافق مع قدراته.

إن عملية التعيين قد تخضع لظروف، ومواقف تتطلب نوع خاص من التعيينات حسب ما تمليه الظروف المتعلقة بالمنظمة، ونوع الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها ومن أنواع التعيينات في المؤسسات ما يلي: (الصالح، 2004 :89).

1 . **التعيينات المُخططُ لها**. وهي تعيينات مدروسة وواردة في خطط الموارد البشرية مسبقا بما يتوافق مع الاحتياجات المرصودة.
2 . **التعيينات لِموضوع ما، أو غرض محدد أو، هدف محدد**. وفي هذه الحالة تبدأ العملية من خلال طلب تتقدم به إدارة الموارد البشرية من الإدارة العليا يشترط به الموافقة، ويتم تحديد الوصف الوظيفي، والمواصفات والمؤهلات المطلوبة من الموظفين المطلوب تعيينهم.
3. **التعيينات الإلزامية**. الدولة ممثلة بوزارة العمل، أو المساهمين في المنظمات الخاصة، تطلب تعيين الحالات الإنسانية.

ويرى (الصيرفي، 2007 **:**121**)،** أن هناك عدة أنظمة للتعيين في المنظمات، حسب القوانين والأنظمة التي تحكمها ومنها:

1. **التعيين عن طريق الترقية**. أي أن حكم الاقدمية، أو توافر الشروط، أو المدة، وحسب سياسة المنظمة المتبعة.
2. **التعيين عن طريق النقل**. وذلك عندما ينتقل الموظف من المنظمة إلى أخرى بناء على موافقة مسبقة للعمل في مكان أخر أو منظمة أخرى.

3. **التعيين عن طريق التكليف**. ويكون من قبل بعض الوزارات لبعض الخريجين وتوزيعهم على المصالح الحكومية وهذا النوع من التعيين يقود إلى ما يسمى بالبطالة المقنعة.

4. **التعيين في الوظائف التي لا تستوجب الإختبارات**. وهنا تحدد الإدارة العليا المعيار إما الشهادة الجامعية والتخصص فيكون التعيين تبعا للمؤهل الأعلى، أو معيار الخبرة فيكون مدة الخبرة هي الأساس.

وعليه تجد الدراسة تعريفاً لمفهوم التعيين على أنه عملية التسلسل المنطقي لانسياب المدخلات من الموارد البشرية، التي جرى الحصول عليها من سوق العمل سواءً بطريقة الاستقطاب أو الاختيار، والتي جرى معالجتها بمجموعة من الأنشطة أفرزت من خلالها الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية، ليتخذ قرار يحمل الصفة القانونية لتثبيت الموظف رسميا بعد أن تخطى مرحلة التجربة وتحديد الأجر والحقوق والمسؤوليات الوظيفية.

مسؤولية قرار الإختيار والتعيين:

إن مسؤولية إتخاذ قرار الإختيار والتعيين في المنظمات بشكل عام يترتب عليها مسؤوليات إقتصادية، وقانونية، وإجتماعية تقع على كاهل المنظمة. فعلى مستوى المسؤولية الإقتصادية فان عملية الإختيار تتطلب كُلفةً مادية، وفي حال فشل عملية الإختيار أو عدم مراعاة الدقة في الإختيار الصحيح يترتب عليها هدر في النفقات، أما المسؤولية القانونية فان مخالفة المنظمة للقوانين والأنظمة والتشريعات الحكومية التي تعمل في ظلها سترتب عليها مسائله قانونية، أما المسؤولية الإجتماعية فتتضح عندما لا يكون هناك عدالة في إختيار المتقدمين والابتعاد عن الأسس الموضوعية مما يفوت الفرص على المتقدمين للوظيفة الآخرين وينعكس ذلك سلباً على المجتمع، وهذا خطأ مزدوج يتمثل في حرمان مستحق، وإتاحة فرصة لآخر غير كُفؤ، وعليه يتوجب تحديد المسؤولية الفعلية لعملية الإختيار والتعيين.

ويقول (الهيتي، 2005 : 138-139)، فيما يتعلق بمهمة الإختيار أنه " في المنظمات التي تتوزع فيها مهمة متابعة اختيار الموارد البشرية على الأقسام الوظيفية، كالتسويق، والإنتاج، والعمليات، والمالية، والمحاسبية، فان مهمة اختيار

هذه الموارد تقع على عاتق المدراء التنفيذيين الموجودين على رأس هذه الوحـدات الإدارية، وتصبح العملية مفوضة بيدهم للقيام بعملية الاختيار لعلمهم بالاحتياجـات الفعلية، أما في المؤسسات والمنظمات التي تكون فيها إدارة الموارد البشرية وحـدة مستقلة غير موزعه على الأقسام فان المسؤولية بدءا من عملية الإعلان عن الوظيفة وحتى قرار التعيين من اختصاص إدارة الموارد البشرية".

إن عملية الإختيار والتعيين ما هي إلا مسؤولية مشتركة بين المدراء التنفيذيين في الوحدات الإدارية مع وحدة الموارد البشرية بوصفهم الأكثر دراية ومعرفة فـي متطلبات وحداتهم من مختلف النواحي الفنية وغيرهـا مـن متطلبـات الوظـائف (حجازي، 2007 :144).

تُعتبر مسؤولية الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين للوظائف الـشاغرة صـعبة لأنها تتطلب تنسيقاً مع الوحدات الإدارية المعنية بتحديد الاحتياجـات الفعليـة مـن الموارد البشرية، إذ لابد من المشاركة الفنية والإدارية بـين الإدارة العليـا، وإدارة الموارد البشرية والوحدات الإدارية، للحصول علـى المـوارد البـشرية الملائمـة للمنظمة والتي تنسجم مع استراتيجيات المنظمة (الصيرفي، 2007 :108).

المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية الاختيار والتعيين:

يرى (صالح، 2004 **:**88**)،** أن المعوقات التي تواجه عملية الاختيار والتعيين هي التي يجب أن توليها المنظمات جل اهتمامها والتي تتمثل بالآتي**:**

1. المنافسة القوية في سوق العمل على الخبـرات، والتخصـصات النـادرة، والكفاءات قد يحرم بعض المنظمات من الحصول على ما تبحث عنه.
2. ضعف المركز المالي للمنظمة بحيث يصعب دفع الأجـور، والامتيـازات ومزايا المنافسة، يجعل المنظمات تلجا إلى عمالة اقل كلفـة علـى حـساب الجودة في المخرجات المطلوبة.
3. تَدخُل العلاقات الشخصية في التعيينات، لا تؤدي للمنظمة في الحصول على المورد المناسب فيصبح الولاء في المنظمة للمتدخل فـي التعيـين ولـيس للمنظمة نفسها.

4. العادات والتقاليد السائدة في المجتمعات ورفضها لـبعض الوظـائف لعـدم تناسبها مع العرف والعادات والتقاليد.
5. هجرة الكفاءات ومغادرتها الموطن يقلل من الحصول على المارد البـشرية المرغوب الحصول عليها بسب ندرتها في سوق العمل.
6. حدوث انتعاش اقتصادي يعطي الحرية في فسح المجال في الاختيار من عدة فرص متاحة .

أما أهم الصعوبات التي تصاحب عملية الإختيار والتعيين والتي يمكن أن تستخدم كمرشد للمنظمات لأخذها بعين الاعتبار لتحسين جهودها في مجال الإختيار والتعيين، والتي يرى (الهيتي، 2005 :141- 142) أنها تشكل تحدياً للمنظمات فهي الآتي:

1. غياب دور وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات مما يجعل عملية الإختيار والتعيين بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.
2. سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديـد احتياجـات المنظمة من الموارد البشرية وبالتالي وضع إدارتها أمام مسئولية غير محددة.
3. ضعف عملية تحليل وتصميم العمل بشقيه الوصف الـوظيفي، والمواصـفات الوظيفية، بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبـات الوظيفـة ومواصـفات شاغليها. بحيث تصبح الأمور عشوائية ولا تمثيل حقيقي للأدوار.
4. غياب أو ضعف عملية تهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الإختيار ينعكس على مراحل عملية الإختيار والانتقاء، بسب عدم استهداف السوق الصحيح.
5. عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار، فمن الأخطاء الشائعة في إجـراءات الإختيار اعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الإختيار.
6. شكلية فترة التجربة، بسبب ضعف المراقبة والمعايشة الميدانية للمرشح المعيين الذي تم اختياره بشكل أولي، وقد تكون تقارير المعايشة غير واقعية، مما يؤثر على قرار التثبيت.
7. إغفال المحددات القانونية والاجتماعية، مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها الكثير من التكاليف، سواء فيما يتعلق في أنظمة العمل والإجراءات أو المتعلقة بحقوق العاملين.

8. عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين، مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائمين عليها، وهذا ما يدفع بضرورة وجود إدارة الموارد البشرية.
9. زيادة التكاليف، بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف واستنفاذها لوقت طويل مما قد تؤثر في طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

مفهوم الأداء المؤسسي.

يعتبر مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي برزت في علم الإدارة، وبالرغم من أهميته في الدول التي أخذت بأساليبه المختلفة، إلا أنه لا يزال مفهومـاً يكتنفه الغموض نظراً لقلة الكتابات في هذا الموضوع مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم المختلفة باختلاف رؤى ووجهات نظر المختصين في هذا المجال.

ويقصد بالأداء المؤسسي الأهداف أو المخرجات التي تسعى المؤسـسة إلـى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس الأنشطة والعمليات وحركة المؤسسة من اجل تحقيق تلك الأهداف، أي الوسائل اللازمة لتحقيها، فالأداء ليس غاية بحد ذاته بل وسيلة تحاول الإدارة من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف، من خلال التفاعل والتكيـف مـع البيئة (خطاب، 1997 :11).

ويعرف الأداء المؤسسي كذلك على انه تلك الجهود و النشاطات، أو العمليات أو حتى السلوكيات، والتصرفات، التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكـون منهم المنظمة على اختلاف مـستوياتهم وخصائـصهم، و بالتـالي يتحقـق الأداء المؤسسي من خلال الموارد البشرية المتاحـة للمنظمـة، والمعـدات، والأمـوال، (الموارد المادية والمالية) والتكنولوجيا (المعلومات والأساليب والإجراءات)، كما أن أداء تلك العناصر يتحدد من خلال هيكـل تنظيمـي وسياسـات وقواعـد وأسـس وإجراءات تنظم العملية كاملة (السلمي، 1998 :64).

والأداء المؤسسي يتضمن مجموعة من المقاييس التي يتم تقسيمها إلى مقاييس فرعية بحيث توزع على الوحدات الإدارية، و الأهداف الرئيسية توزع إلى أهـداف فرعية، بعدها يتم قياس النتائج من خلال مقارنة ما أنجز من أعمال مع ما تحقق من الأهداف وصولا إلى ما هو مخطط له(الغروري، 1998 :56).

ويرى فريد (Fred, 2001: 308)، أن الأداء المؤسسي هو ذلك النشاط الذي يتضمن مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنشطة وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات وتطوير المعايير بحيث تكون قابلة للقياس.

وهو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويمكن الإشارة إليه على انه يمثل منظومة أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية، بالإضافة إلى إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة ويقسم الأداء المؤسسي وفقا لهذا التعريف إلى ثلاثة مستويات هي،المستوى الفردي،مستوى الوحدات الإدارية، و المستوى التنظيمي ككل (ثابت، 2001 :15).

ويجد هيل وجونز(Hill& Jones, 2001: 429)، أن الأداء ما هو إلا عملية قياس انجاز المنظمة وأعضائها للأهداف المخطط لها، وكيفية الانجاز، وكيفية استخدام المنظمة للموارد المتاحة لها.

والأداء المؤسسي هو مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي (العدلوني، 2002: 208).

إن الأداء المؤسسي مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تقييم الانجازات العملية لجميع مستويات المنظمة، فهو نشاط يتضمن مقارنة نتائج الأداء الفعلي مع نتائج الأداء المعياري للمنظمة للوقوف على الانحرافات ومعالجتها للوصول إلى الأهداف (قصيرة وبعيدة الأمد) المخطط لها (أبو قاعود، 2006).

ومما تقدم فان عملية الأداء المؤسسي تستهدف غايات ثلاثة تقع في ثلاث مستويات هي، المنظمة والمدير والفرد العامل،في عملية متكاملة وعلى النحو الآتي (الهيتي، 2005: 201):

1. **على مستوى المنظمة**: لا بد من إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين تجاه المنظمة، ورفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم،

وتقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بما يمكننا من استخدامها كمؤشر للحكم على دقة هذه السياسات، ومساعدة المنظمة على وضـع معـدلات أداء معيارية. كما يمكن تصنيف الأداء المؤسسي على المستوى الوظيفي الجزئـي (الإدارة والقيم) على أنه أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامـة، أما المستوى الوظيفي الكلي فيتضمن أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

2 .**على مستوى المـديرين:** إن مسؤولية المدير أو المشرف في تقيـيم الأداء لا تعتبر عملية سهلة، إذ يلزمها تنمية مهارات، وإمكانيات فكرية، للوصول إلـى تقييم سليم وموضوعي يدفع باتجاه تطوير العلاقـات الجيـدة مـع العـاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم، الأمر الذي يزيد مـن ثقـة العاملين بالمدراء وتعميق أواصر التعاون بينهم مما يزيد مـن فاعليـة الأداء المؤسسي.

3 . **على مستوى الفرد:** زيادة شعور العاملين بالعدالة بـان جميـع جهـودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل بجد وإخلاص مما ينعكس على مستوى الأداء المؤسـسي في المنظمة. ويتضمن المستوى الفردي أداء الأفراد، رأس المـال البـشري ورأس المال الفكري.

ويمكن تقسيم مستويات الأداء المؤسسي إلى ثلاث مستويات للأداء هي علـى النحو الآتي: (مخيمر، 1999 :16).

1. **الأداء المؤسسي (كمنظومة متكاملة):** يمكن وصـف الأداء علـى مـستوى المنظومة أو الأداء المؤسسي ككل، بأنه الأعمال التي تمارسها المنظمـة فـي ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية شاملة الأهداف الفردية، و أهـداف الوحدات الإدارية، وصولاً إلى الأداء الكلـي الـذي يعبـر عنـه بمؤشـرات النمو،والاستمرار، والربحية،والقدرة على البقاء.

2. **أداء الوحدات التنظيمية:** هي الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية، والقيام بدورها الذي تتطلع به داخل المؤسسة وصولا إلى الأهداف التي وضعت لها من

قبل الإدارة العليا، بما يضمن انسياق العملية الإدارية كاملة مع المخرجات النهائية التي تتناسب مع الأهداف المرسومة.

3. **الأداء الفردي:** هي الأعمال التي يمارسها الفرد داخل التنظيم، والقيام بدوره ومسؤولياته التي يتطلع إليها داخل المؤسسة، وصولاً إلى الأهداف التي وضعت له من قبل الوحدة الإدارية، وبما ينسجم مع الأهداف الأخرى تحقيقا للتكاملية.

واستناداً إلى التعريفات السابقة التي قدمها الكتاب والدارسون لمفهوم الأداء المؤسسي، تُعرفُ هذه الدراسة الأداء المؤسسي على أنه تفاعلات ايجابية حدثت داخل المنظمة، نتج عنها جهود تكاملية ساهمت بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وهذه الجهود تسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة للمنظمة، من خلال استيعابها لبيئتها الداخلية والخارجية، ساعية في ذلك نحو عوامل النجاح المتمثلة في تحقيق الجودة، وخدمة العملاء، وكسب الوقت، والحفاظ على السمعة التنافسية، والربحية، وتقليل التكاليف مستخدمة مقاييس الأداء المختلفة كدليل عمل لها.

مقاييس (ميادين) الأداء المؤسسي:

وتشملُ مقاييس الأداء المالية، ومقاييس الأداء غير المالية (العملياتية)، وفيما يلي شرحٌ مختصرٌ لكل ميدان من تلك الميادين أو المقاييس وما يتضمنه من مؤشرات لقياس الأداء:

أولاً: مقاييس الأداء المؤسسي المالية:

يجد ريفي(Reeve, 1990: 45)، أن هذا النوع من المقاييس الذي يرتكز على المعلومات المحاسبية والمالية الداخلية رغبة من المنظمات بزيادة ثروة المساهمين، وهذا النوع من المقاييس يستخدم في تقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في المنظمة، مثل العائد على الاستثمار، الدخل المتبقي، وهذا المقياس ما هو إلا ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي التي تتم على مستوى أعلى من المستويات التشغيلية الدنيا والتي تستخدم في الحكم على مدى انجاز الأهداف الإستراتيجية.

ويشير هانـت ومورغـان (Hunt & Morgan, 1995:3)، إلـى أن الأداء المالي يعتبر إستراتيجيةً مهمةً يمكن استخدامها في تحديـد مـستوى الأداء الكلـي للمنظمة، فضلاً عن ما يحدده من نقاط قوة داخلية، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي المرتفع تكون أكثر قدرة على استكشاف الفرص والتعامل مـع التهديـدات البيئيـة الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط اقل من أصحاب المصالح والحقوق مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتردي، فالأداء المالي المتفوق يـضمن للمنظمة انطلاقه نحو تعزيز مركزها المالي وتطويره.

إن الاعتماد على المقاييس والمؤشرات المالية للأداء (الميدان المالي) يعـزى للسببين الآتيين كما يراهما فيجو(Vecchio, 1995: 267):

1. إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء كالربحية مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشـراً بالأهداف طويلة الأمد للمنظمة.
2. إن المقياس المالي الكلي مثل أرباح المنظمة ما هو إلا خلاصة لمقياس نجـاح استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ أن نتائج الأرباح غير المتوقعـة ما هي إلا إشارةٌ إلى استراتيجياتٍ غير مدروسة.

وهناك العديد من المآخذ على هذا النوع من ميادين ومقاييس الأداء منها وفـق ما يراه (الغروري، 1998 :57)، ما يلي:

1. لا توفر للإدارة المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ القرارات وأعمال الرقابة.
2. تتجاهل بعض الجوانب المهمة مثل رضا الزبائن والجمهور ومستوى الجودة للخدمة وتنمية العاملين وكفاءة التشغيل.
3. تتجاهل القيمة المالية للأصول غير الملموسة مثل شهرة المحـل وتكـاليف الأبحاث وخلافه، وتطوير الموارد البشرية.

ويشير لاينش (Lynch, 2000: 131)، إلى أن عدم تحقيق تلـك المنظمـات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واسـتمرارها للخطـر، حيث أن تحقيق المنظمة للأرباح يضمن لها البقاء والمنافسة وتحقيق ميزة تنافـسية على المدى البعيد، وهو الهدف الأهم للمنظمة، وان الأهداف الأخرى يمكن تحقيقها ضمنياً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق.

يعد الأداء المالي المقياس المحدد والمعياري لمدى نجـاح منظمـات القطـاع الخاص، كما يعد ميدان الأداء المالي ترجمة مالية لنتائج القيـاس التـشغيلي علـى مستوى أعلى من المستويات الدنيا وتتميز مقاييس الأداء المالية بميزتين رئيـسيتين هما (أبو قاعود، 2006):

1. أنها تُصور تأثير القرارات لوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود، والتي تسمح بتجميع النتائج عبر الوحدات الفرعية للمنظمة.
2. أنها تُوضح تكاليف المبادلات بين الموارد ومنظمات الأعمال التي توجد لخلـق قيمة لمساهمين ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً مهماً.

ثانياً: مقاييس الأداء المؤسسي غير المالية (العملياتي):

ويمثل الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في منظمات القطاع الخاص، فبالإضـافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تـشغيلية فـي الأداء كالحصة السوقية فإذا كانت حصة المنظمة في السوق مرتفعة وتحقق أهدافها فهـذا دليل على نجاح إستراتيجيتها التشغيلية، كما أن طرح أو تقديم منتجات جديـدة فـي الأسواق يعزز قدرتها التنافسية والبقاء في السوق، أمـا نوعيـة المنـتج المقدمـة للمستهلك وقبوله بها دليل على قدرتها على تحقيق أهدافها المخطط لهـا، وفاعليـة الترويج تعد وسيلة لتسويق منتجات المنظمة ورفع الكفاءة الإنتاجية.، فهذه المقاييس تظهر الصورة الخلفية للأداء تفصيليا لكل مرحلة من المراحل العملياتية والتـي لا تستطيع المؤشرات الماليـة الكـشف عنهـا (Venkatraman & Ramanjam, 1986: 71).

إن الإعتماد على النسب المالية مثل (نسبة السيولة، ونسبة الربحيـة، ونـسبة التداول، ونسبة النشاط وخلافه) فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير واضحة حول أداء المنظمة الكلي، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب بمقياس أداء غير مالي عمليـاتي لبناء نظام قياس أداء فعال في المنظمة، وفي إطـار عمـل لقيـاس الأداء المـالي والعملياتي فيما يعـرف ببطاقـة الأداء المتـوازن (Balanced Scorecard)، إذ تتضمن هذه البطاقة المقاييس المالية والتي تفصح عن نتائج الأداء الـذي تـم فـي المنظمة، وتعزز هذه البطاقة المقاييس والمؤشرات المالية وتربطها بمقاييس عملياتية

تتمحور حول الزبائن، والعمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والإبداع في المنظمة (Kaplan & Norton, 1992: 74).

ويعتبر فيشر(Fisher،1994 :3)، أن مقاييس الأداء غير المالية تعد أداة وركيزة من الأدوات المهمة للرقابة الإستراتيجية، فهي تسعى إلى إبراز أهمية توجيه العمليات التشغيلية، كما أنها لا تحل محل المقاييس المالية، بل تدعمها وتكمل دور الجانب المالي مغطية بذلك جوانب عديدة ترتبط بعوامل النجاح (الميزة التنافسية، جودة المنتجات، الاستجابة لرغبات العملاء) وهذه العوامل بمجملها تعتبر عناصر مهمة لنجاح المنظمة وتعطي مؤشراً لمستوى الأداء.

كما أن هذا النوع من المقاييس يعتبر وسيلة أساسية للرقابة على العمليات، فهي تربط بين مستوى أداء الفرد ومساهمته في مستوى أداء المنظمة في إطار تكاملي مرحلي، كما أنها تفترض قياس مستوى الجودة، و رضا المتعاملين، و القدرة على النمو والتعلم وسمعة المنظمة، وهذه في المحصلة تعتبر عوامل نجاح المنظمة على الأمد الطويل (أبو قاعود، 2006).

بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المؤسسي (Balanced Scorecard**):**

يشير البرت وبراون (Daving Elbert & Brown ،2004 :18)، إلى انه في عام (1990)، تم استحداث بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المنظمات من قبل (Kaplan & Norton)، والتي تزود المدراء وتغذي القرارات من خلال مقدرتها على إيجاد مقاييس تساعد في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها. يعد هذا النظام منهجاً لقياس الأداء المؤسسي، حيث تقوم فكرته على دمج المؤشرات المالية مع المؤشرات غير المالية (العملياتية)، بحيث تكون المحصلة تزويد أصحاب القرار بمعلومات دقيقة ومناسبة حول أداء المنظمة بما يرتبط مع الأهداف الإستراتيجية، حيث لم يعد المؤشر المالي وحده كافياً دون أن يربط بالمؤشر التشغيلي. وهذا يقودنا إلى قضايا مهمة تتعلق ببرامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (أبعاد الأداء المؤسسي):

اقترح كل من كابلان ونورتن (Kaplan & Norton,1996 : 75-79)، إطاراً يشمل مجموعة من العوامل لترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة أعمال

تطبيقية، بحيث يشمل دمج مقاييس الأداء المالية كمؤشرات تضاف إلى المقاييس غير المالية ضمن أبعاد أساسية للوصول إلى إطار شمولي للقياس والحكم على المنظمة وسير عملياتها، بما يتفق مع الأهداف الإستراتيجية المرجوة وربط إستراتيجية المنظمة على المدى الطويل بالأعمال على المدى القصير. وهذه الأبعاد تشكل ما يعرف بالأداء المؤسسي، ويمكن إيجازها بالآتي:

1. **بُعد المنظور المالي**: والذي تتمثل فلسفة هذا المنظور في أنه يهتم بالمؤشرات المالية لجاب اهتمام المساهمين وخلق قيمة للمنظمة مساهمة في التوصل إلى الربحية، والقيام بأي سلوك من شأنه تحسين الأداء المالي في الأجلين القصير و الطويل المدى. يتكون المقياس الفرعي لهذا المنظور من الربحية، والنمو، وقيمة المساهمين، والعلاقة التكاملية مع الأبعاد الأخرى تتمثل في أن المنظور المالي يعتبر المحرك الدافع لعمليات التشغيل الداخلية، فأهداف الأداء المالي هي المدخل لبدء العمليات الداخلية.
2. **بُعد منظور العملاء:** تقوم فلسفة هذا المنظور على الالتزام بتحقيق رغبات الجمهور، بحيث يتم تحديد المهام التي تقود إلى تقديم الخدمات أو المنتجات بطرق تنسجم مع المقاييس الموضوعة وتحقق رضا الجمهور، والتي تعتبر مهمة للعملاء مثل الوقت، الجودة، الأداء والخدمة**،** و يتمثل المقياس الفرعي لهذا المنظور في الرضا العام من قبل الجمهور الذي يتعامل مع المنظمة، وقت الوفاء في تسليم المنتج أو تقديم الخدمة، ولاء الجمهور والقدرة على الاستمرار والجذب لسوق جديد، شرعية المنظمة وقبولها، والعلاقة التكاملية مع الأبعاد الأخرى تتمثل في أن هذا البعد يقوم بتحفيز وتحريك البعد التشغيلي للعمليات الداخلية لكسب ود الجمهور، كما انه يدفع ببعد النمو والتعلم إلى البحث عن أفضل السبل وأسرعها في تقديم الخدمات.
3. **بُعد منظور عمليات التشغيل الداخلية وإجراءات العمل:** تستند فلسفة هذا المنظور إلى تحديد الإجراءات، والسبل، والأنشطة الداخلية، التي ستقوم بترجمة أهداف البعد المالي، و بعد العملاء**،** وأن الأداء الجيد ما هو إلا انعكاس لمدى حسن سير العمليات والقرارات التي تسير هذه العمليات التشغيلية. و يتمثل

المقياس الفرعي لهذا المنظور في القيادة، والقرارات الناجحة، الاستراتيجية المتبعة، الميزة التنافسية التي تتفوق فيها المنظمة على غيرها من المنظمات، والعلاقة التكاملية مع الأبعاد الأخرى تتمثل في أن هذا البعد سيترجم مدى رضا العملاء وعليه يسعى إلى تحقيق الأداء المالي المرغوب تبعا لهذا الرضا، عاكساً بذلك مدى نجاح القرارات أثناء سير العمليات وتفوق الاتصالات ضمن المستويات الإدارية وسرعة الاستجابة مع التغيرات المفروضة في الميدان.

4 . **بُعد منظور النمو والتعلم.** يعتمد هذا المنظور على فلسفة التعلم من كيفية اكتساب المنظمة القدرة على التوافق، والتكيف مع الظروف المحيطة بها، والمتغيرة تبعا للوقائع وتسارع الأحداث وظهور الجديد، وما تفرضه هذه التغيرات من استجابة سريعة ضمن نشاطات العمليات لملاحقة التغيير أو التفوق، وهذا يحتم المعرفة المستدامة لمجريات الأحداث في البيئة الداخلية والخارجية، ويتمثل المقياس الفرعي لهذا المنظور في تحسين نظام العمليات الداخلية، استمالة رغبات العملاء من خلال خلق التنافسية القادرة على البقاء، وطرح خدمات أو منتجات جديدة تتماشى مع التغير المفروض، و تتمثل العلاقة التكاملية مع الأبعاد الأخرى في السعي بالنمو والتعلم نحو تحسين مستويات العمليات التشغيلية بالأساليب الحديثة لمواكبة التطور التكنولوجي في المجال التنافسي والذي سينعكس إيجابا على رضا الجمهور، محققا بذلك بعد الأداء المالي المتمثل بالربحية.

2.2 الدراسات السابقة:

قامت هذه الدراسة بمراجعة شاملة للأدبيات المتعلقـة بموضـوع الدراسـة، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الـصلة بموضـوع الدراسـة، لا سـيما الدراسات التي قامت بدراسة أثر سياسات الإختيار والتعيين على الأداء المؤسـسي والعاملين في المنظمات.

1.2.2 الدراسات العربية.

في دراسة أجراها (الدرويش، 2009)، التي جاءت بعنوان" بناء إسـتراتيجية للاختيار والتعيين المعتمد على نظم المعلومات حالة القطـاع الخـاص للـصناعات الدوائية في سورية"، هدفت إلى تسليط الضوء على أحد أهـم اسـتراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين)، من خلال نظم المعلومات الإداريـة .أجريـت الدراسة بشكل ميداني من خلال استخدام استبيان صمم لهذا الغرض، وقـد تـألف مجتمع الدراسة من مجموعة من الشركات الصناعية في مجال الأدوية والتي تتبـع للقطاع الخاص، وقد بلغ عددها (33) شركة، وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتمـاد نظـام معلومات محوسب من جهة وكفاءة وفاعلية عملية الاختيار والتعيين من جهة أخرى. وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد نظـام معلومـات محوسـب فـي الاختيار والتعيين وتحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة.

كما قام (الرشيدي، 2009) بدراسة هدفت إلى بيان "اثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة المواد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تصميم وتحليل العمـل، اسـتقطاب واختيار وتعيين الموظفين، تحفيز الموارد البشرية، تقييم أداء الموظفين) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر العاملين". وقد تكون مجتمع الدراسة من (650) موظفاً يعملون في إدارة الموارد البشرية في (18) وزارة سعودية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مـن أهمهـا أن فاعليـة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقـة الريـاض كانت متوسطة كما أن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية من وجهة نظر

العاملين في الموارد البشرية كان متوسطاً كما توصلت الدراسة إلى وجـود علاقـة لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البـشرية، تـصميم وتحليل العمل، استقطاب واختيار وتعيين الموظفين، تحفيز الموارد البشرية، تقيـيم أداء الموظفين) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية وكانت التوصيات من خلال تحقيق التوافق في تصميم وتحليل العمل مع الهياكل التنظيمية وتعزيـز الأداء المؤسسي من خلال تطوير إجراءات العمل وتقديم الحوافز التشجيعية .

كما قام (عبد الرسول وكاظم، 2009) بدراسة بعنوان: "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية"، استهدفت الدراسة تحليـل واقـع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسـية،من حيـث ممارسـة الموارد البشرية لأدوارها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيفية تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من اجل تحقيق رضـا المدراء التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية. وتمثل مجتمع الدراسـة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع (90) استمارة تم إعـدادها لهـذا الغرض على عينة عشوائية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاسـتنتاجات مـن أهمها: خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرهـا، أن فاعليـة ممارسـة الـدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاسـتراتيجي لها، وتبين من الدراسة تباين مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب, إذ جاءت خمس وظائف ممثلة بتخطـيط المـوارد البـشرية, التـدريب والتطوير, تقييم الأداء, تقييم الوظائف, والصحة والسلامة، حيث كان مستوى تنفيذها عالي وايجابي.

وفي دراسة قام بها (الفرا والزعنون، 2007) هدفت إلى التعرف على "واقـع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، وتكون مجتمع الدراسة من (3363) موظفاً ممن يحملـون مـسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد تم اسـتخدام العينـة الطبقيـة

العشوائية حيث بلغ حجمها (500) موظف، ومن أهم نتائج الدراسة: أن الـوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسـس ومعـايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، إضافة إلى تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيـار والتعيـين مثـل التنفـذ السياسي، والتنفذ العشائري، والاعتبارات الشخصية، وكـان مـن أهـم توصـيات الدراسة: العمل على وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة لضمان تهيئـة بيئـة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية

وفي دراسة قام بها (عباد، 2007) بعنوان: "برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية- دراسة تطبيقية في مؤسسات وشركات القطاعين العـام والمختلط بالجمهورية اليمنية في الفترة من1990- 2005م"، هدفت إلـى معرفـة دور برامج الإصلاح الإداري التي تتبناها الحكومة اليمنية المتمثلة في برنامج المسح والتعداد الوظيفي وبرنامج سياسات التوظيف وبرنامج إستراتيجية الأجور والمرتبات في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات وشركات القطاعين العام والمخـتلط، وقـد سعت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل فـي بـرامج الإصلاح الإداري التي تنفذها الحكومة اليمنية وبين مكونات تنمية الموارد البـشرية وذلك من خلال تصميم نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين هذه المتغيـرات. تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مؤسسات وشركات القطاعين العام والمخـتلط يتوزعون على (21) مؤسسة وشركة مثلوا (46%) من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط وأثر معنويـة بـين برامج الإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات وشركات القطـاعين العام والمختلط، واقتناع وموافقة أفراد العينة بأهمية برنامج سياسات التوظيف ومـا يحتويه من خطط واضحة وإجراءات وخطوات عملية وسليمة لتنفيذ عملية التوظيف وفق معايير شفافة وعلنية أثناء عملية الاسـتقطاب والاختيـار والتعيـين للمـوارد البشرية، تضمن تطبيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين المتقدمين لشغل الوظـائف الجديدة, في حين أظهرت النتائج سوء تنفيذ المؤسسات والشركات لبرنامج سياسات

التوظيف على الواقع العملي, مما أدى إلى ضعف الدور الذي يقوم به البرنامج فـي تنمية الموارد البشرية بمختلف مكوناتها نتيجة عدم تنفيذ هذه الـسياسات بـصورة سليمة، وارتكاب العديد من المخالفات والتجاوزات عند تنفيذ عملية التوظيف.

وأجرى (عبد اللطيف، 2007) دراسة بعنوان: "تخطيط الموارد البشرية فـي مصارف القطاع العام بالسودان"، تناولت أهمية تخطـيط المـوارد البـشرية لـدى الإدارات في مصارف القطاع العام بالسودان، تم الاعتماد على المـنهج الوصـفي التحليلي، ولاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بتصميم استمارة وزعـت علـي العينة المختارة من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج وجود وعـي وإدراك بأهميـة تحديد الاحتياجات الوظيفية، وأن هذه الإدارات لا تتبع الطرق العلمية في الاختيـار والتعيين، ولا تتبع الأساليب والطرق العلمية في التدريب، وان إدارة بنك النيلـين هي الأقل إدراكا ووعياً بأهمية تحديد الاحتياجات الوظيفية، كما أنها الأقل التزامـا بخطوات تخطيط الموارد البشرية، وبمعايير التعيين، وأن بنك السودان هو الأكثـر التزاما، كما أظهرت المؤشرات أن مصرف الادخار هو الأكثر تعيينا علي أسـاس الولاء السياسي.

أجرت (الفارسي، 2006) دراسة حول "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان"، هدفت إلى معرفة اثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التطوير، التحفيز، إدارة الأداء، علاقـات الموظفين) والعوامل الشخصية (العمر، الجـنس، المـستوى التعليمـي، المـستوى الوظيفي، الخبرة العملية)، على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (184) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود اثـر دال إحصائيا لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيـق التغييـر التنظيمـي فـي الوزارات المركزية في سلطنة عمان، ووجود اثر دال إحـصائيا لأبعـاد وظـائف الموارد البشرية المتمثلة في تحليل وتصميم العمل، وتخطـيط المـوارد البـشرية والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتطوير والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقـات الموظفين، في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، ولا

توجد فروق دالة إحصائيا لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيـق التغييـر التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية (العمـر، الجـنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، والخبرة العملية).

أما الدراسة التي قام بها (ناصر، 2006) بعنوان: "بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والعاملين"، والتي هدفت إلى التعريف بأسباب وصول العديد من الإداريين غير الأكفاء إلى قمـم الهياكـل الإداريـة، وتوضـيح الانعكاسات السلبية لتولي إداريين لا يملكون القدرة والخبرة الكافيتين لممارسة العمل الإداري، وإظهار العلاقة بين سوء الاختيار والتعيين من جهة وبين التفريط والهدر بالموارد البشرية للمجتمع من جهة أخرى، وقد شمل مجتمع الدراسـة المحافظـات الأربع الأكبر في سوريا وهي: دمشق – حلب – حمص – اللاذقية، وضمت عينـة الدراسة (22) منشأة إنتاجية وخدمية موزعة على هذه المحافظات الأربـع الأنفـة الذكر منها (15) شركة صناعية و(7) شركات خدمية، وتم توزيع العينـة علـى المحافظات والفئات الوظيفية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: فـشل معظم إداريي سورية في تحقيق أهداف منظماتهم، وسوء اختيار وتعيين الإداريـين في سوريا وان عملية اختيار وتعيين الأشخاص لشغل المناصب الإداريـة وتوزيـع المسؤوليات وإسناد المهام تتم على أسس غير علمية، وعدم وجود لمؤهلات الفـرد وكفاءته وخبراته بإمكانية توليه منصباً أو موقعاً إدارياً يتناسب مع هذه المؤهلات أو الكفاءات والخبرات، وعدم إمكانية تحقيق مبدأي تكافؤ الفـرص ووضـع الرجـل المناسب في المكان المناسب إلى تعيين الإداريين.

وفي دراسة (الحياصات، 2005) بعنوان: "علاقة كفاءة وفاعليـة إسـتراتجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية"، والتـي هدفت إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية اسـتراتيجيات إدارة المـوارد البـشرية فـي المؤسسات الصحفية الأردنية, المتمثلة في تخطيط المـوارد البـشرية, والاختيـار والتعيين, وتقييم أداء العاملين, وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسـسي. وقـد اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية, وقد تم اخذ المؤسسات التي عدد عامليها (50) عاملاً فأكثر وتصدر أكثـر

من صحيفة, وبلغ عددها (4) مؤسسات صحفية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي, كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي, كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي, وكذلك توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي، ومن بين توصيات الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية, وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

وقام (أبو دولة وصالحية، 2005) بدراسة بعنوان "واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: منظمات القطاعين العام والخاص"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة منظمات القطاع العام والخاص الأردنية لوظائف إدارة الموارد البشرية وفق الطرح والمنهج الإداري الحديث والمتمثلة في عملية تخطيط الموارد البشرية وعملية تحليل الوظائف وعملية التوظيف (الاستقطاب, الاختيار, التعيين)، وعملية التدريب والتطوير ونظام تقييم الأداء ونظام التعويضات والحوافز ونظام الترقيات وسياسات وتعليمات الصحة والسلامة المهنية كما حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ما بين منظمات القطاع العام والقطاع الخاص الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية فقد تم إعداد استبانة لغرض جمع البيانات الأولية هذا وقد وزعت (52) استبانه, منها (29) استبانه على القطاع العام و(23) استبانة على القطاع الخاص وقد تم استرجاع (17) استبانه من القطاع العام و(17) استبانة من القطاع الخاص، حيث كانت نسبة استجابة القطاع العام (58.6%) ونسبة استجابة القطاع الخاص (73.9%)، وقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي: أن غالبية أنشطة وظائف الإدارة الموارد البشرية يتم ممارستها من قبل

المنظمات المبحوثة بدرجة متدنية وهذه الأنشطة هي: تخطيط المـوارد البـشرية، تحليل الوظائف، التوظيف،التدريب، تقييم الأداء، التعويـضات والحـوافز، ونظـام الترقيات، أما الأنشطة المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية فقد يتم ممارستها بدرجـة متوسطة.

كما قام (القضاة، 2004) بدراسة حول "أساليب اختيار الموظفين في مستشفى الملك عبد الله المؤسس في ظل التطورات التكنولوجية المـستحدثة"، وقـد هـدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تحليل العمـل (الوصـف والمواصـفات الوظيفيـة) بالتكنولوجيا الموظفة، وبيان مدى تأثير تصنيف الوظائف وطبيعة العمل بالتكنولوجيا والتعرف على اثر التكنولوجيا في تصميم العمل أيضا، وبالتالي التعرف على اثـر التكنولوجيا في أسس ومعايير الاختيار والتعرف علـى مـدى ملائمـة إجـراءات الاختيار للتكنولوجيا الموظفة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر والأقسام ورؤساء الشعب في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، وقد تم توزيع (129) استبانه استرجع منها (115) استبانه وجدت أنها صالحة للتحليل الإحـصائي. وقـد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود علاقـة ايجابيـة بـين السمات الشخصية للذين تم توظيفهم والتكنولوجيا الموظفة في المستشفى، ووجـود تباين في آراء الكادر التخصصي حول مدى توافر السمات الشخصية المطلوبة فـي ضوء التكنولوجيا الموظفة في الموظفين لدى أقسامهم. كما توصلت الدراسـة إلـى وجود تأثير عالي للتكنولوجيا في تحليل العمل وتصميم العمل وتصنيف الوظـائف وطبيعة العمل، وعدم وجود تباين بين أقسام المستشفى بصدد تأثر طبيعة الأعمـال فيها بالتكنولوجيا، ووجود علاقة ايجابية بين أبعاد الدراسة (تحليل العمل وتـصنيف وتصميم الوظائف والسمات الشخصية وطبيعة العمل) مع أسس وإجراءات الاختيار.

قام (أبو زيد, 2003) بدراسة هدفت إلى معرفـة "واقـع عمليـة التخطـيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاعين العـام والخـاص الأردنيـة"، واشتملت عينة هذه الدراسة على (100) مديراً للموارد البشرية في كلا القطـاعين وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن الغالبية العظمى من المديرين عينـة الدراسة هم من الذكور وأنهم ذوو تأهيل علمي عال نسبياً,إذ أن غالبيتهم من حملـة

درجة البكالوريوس وان متوسط أعمارهم وخبراتهم مرتفع نسبياً، ووجـود فـروق ذات دلالة إحصائية في أنشطة نظام الحوافز والتعويضات والتعيين بين القطـاعين وان هذه الفروق كانت لصالح القطاع الخاص. ومن أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي تدني موقـع هـذه الإدارة فـي التنظيم.

وفي دراسة أجراها (المطيري، 1997)، بعنوان: "تقييم سياسـات الاختيـار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة: دراسة ميدانية علي عينـة مـن وحـدات القطاع العام بمدينة بجدة"، كان الهدف من الدراسة تقييم السياسية الحاليـة لاختيـار القيادات الإدارية الوسطى ومدى اتفاقها مع الأسس والأساليب العلمية والتعرف على المشاكل التي تعترضها ووضع التوصيات المناسبة لعلاجها. وقد اسـتخدم الباحـث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته وقد شمل مجتمع البحـث شـاغلي الوظـائف القيادية في الإدارة الوسطي بوحدات القطاع العام بجدة. وقد اقتصرت عينة الدراسة على (20) وحدة إدارية من وحدات القطاع العام بجدة بواقـع 20% مـن شـاغلي الوظائف القيادية الوسطى بها بلغ عددهم (263) مفـردة وقـد اسـتخدم الباحـث الاستبيان للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد النتائج كان من أهمها:- إن سياسات الاختيار الحالية تعاني من قصور في تحقيـق أهدافها فهي لا تسند الى أية أسس أو أساليب علمية و أنما في الغالب عبـارة عـن اجتهادات شخصية لا ترقي الى الأسلوب العلمي الـسليم، وهنـاك نظـرة جزئيـة للاختيار وعدم النظر إليه كمنظومة تتضمن الاهتمام بتكامـل وفاعليـة الأنـشطة الوظيفية المكونة له والمتمثلة في التخطيط السليم للاحتياجات البـشرية وتوصـيف الوظائف القيادية والاستقطاب، إضافة الى أن هذه الأنـشطة تعـاني مـن مـشاكل وصعوبات أثرت بصورة مباشرة على قلة فاعلية سياسات الاختيار الحاليـة، وقلـة تطبيق الأساليب العلمية المتمثلة في الاختبارات والمقابلات الشخـصية مـع عـدم الاهتمام بتطبيق الاختبارات الحديثة كاختبارات الاستعدادات والقدرات واختبـارات الشخصية والذكاء واختبارات الميول والاتجاهات إضافة إلى عدم الاهتمام بتـصميم وتطوير النماذج الخاصة بأساليب الاختيار كطلبات التوظيـف ونمـاذج المقـابلات

الشخصية. ولا توجد معايير علمية للمفاضلة بين المرشحين وإنما يتم الاعتماد بصورة مطلقة على التقدير العلمي والمؤهل الدراسي للمرشح دون النظر لأية معايير أو متطلبات أخرى تتطلبها الوظيفة، وقلة مشاركة الوحدات الإدارية في مراحل اختيار موظفيها مما يفقدها إمكانية تقييم سياسات الاختيار الحالية وعلاقتها بمستوى وكفاءة الأداء للتأكد من فاعليتها بحيث يمكن الحكم على استمرارها أو التعديل فيها أو إلغائها، وكذلك توصلت الدراسة إلى قلة الاهتمام بإعداد وتأهيل الأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية.

أجرى كارلس (Carless, 2007) دراسة بعنوان: "اختيار وتعيين الخريجين في أستراليا"، تقوم هذه الدراسة ومن خلال استخدام مسح وطني حول منسقي اختيار الخريجين، بتوضيح الممارسات الحالية لاختيار وتعيين الخريجين في أستراليا، وقد كان معظم المستجيبين وعددهم (50) من القطاع الخاص بينما كان ثلثهم تقريبا من القطاع الحكومي، حيث تم تغطية مجالات القطاعات الصناعية كلها، وسئل المستجيبين حول إدارة أنشطة الاختيار والأساليب المستخدمة لتبادل معلومات الاختيار، والدقة الملموسة المتعلقة بمعلومات الاختيار. كما استخدم تحليل الوظيفة، وأنواع ممارسات التعيين المستخدمة، وكيفية تدقيق معلومات مقدم الطلب، ومن أجل تقديم ملخص بنتائج الدراسة تم استخدام الإحصاءات الوصفية، وأيضا استخدم تحليل الانحدار لاختبار عوامل التنبؤ التالية: أ) فعالية الاختيار ب) معدلات القبول ج) الشواغر غير المعبأة، وقد تم مقارنة النتائج مع دراسات أخرى حول الاختيار والتعيين، وأيضا مناقشة الأبحاث المستقبلية والتطبيقات العملية.

وفي دراسة أجراها كارلس وونتل (Carless & Wintle, 2007) بعنوان: "استقطاب مقدم الطلب: دور وظيفة المستقطب، سياسات توازن العمل-الحياة وتميز المهنة"، في جامعة موناش - أستراليا وتختبر هذه الدراسة أثر طبيعة التميز والمسار الوظيفي والمجال المهني للمستقطب على وجهات نظر عينة من الشباب

غير المتمرسين الباحثين عن عمل حول الاستقطاب التنظيمي. وقد استجاب (201) مشارك للاستبانة المعدة لذلك وحددوا درجات انجذابهم نحو إثنـين مـن إعلانـات التوظيف، وقد دعمت النتائج وبشكل جزئي الفرضية الأولى المتعلقة بإدراك مقدمي الطلب لفرصة عمل ضمن منظمة معينة والتي توفر مسار وظيفي مرن أو مـسار وظيفي مزدوج على أنها أكثر جاذبية من وجود منصب في منظمة تـوفر مـسار وظيفي تقليدي، ولكن لم يكن هناك دعم يذكر للفرضية الثانية القائلة بوجود تفاعـل بين المسار الوظيفي وتميز الشخصية، وتشير النتائج أن المجال الوظيفي للمستقطب ليس له أثر على عملية الاستقطاب للمنظمة، وخلصت الدراسة إلـى أن سياسـات الموارد البشرية المرنة تزيد من إدراكات مقدمي الطلبات للاسـتقطاب التنظيمـي خلال المراحل الأولية من عملية الاختيار، وكما تم أيضا مناقشة التطبيقات العمليـة والبحثية.

وفي دراسة أجراها كارلس وأمبير(Carless & Imber, 2007) بعنوان: "أثر إدراك مجري المقابلة والوظيفة والخصائص التنظيمية على جـذب مقـدم الطلـب وأسباب اختيار الوظيفة: دور القلق عند مقدم الطلب"، هدفت إلى اختبار إذا ما كانت سمات مجري المقابلة لها أثر مباشر على جذب مقـدم الطلـب وأسـباب اختيـار الوظيفة، ولها أثر غير مباشر على الخصائص التنظيمية وخصائص الوظيفة، وأثر مباشر على القلق عند مقدم الطلب، ومن أجل ذلك تم إجراء مسح على 450 خريج ممن قدموا طلبات توظيف من خلال إجراء مقابلتين: قبل إجراء مقابلـة الاختيـار وبعد إجراء مقابلة التعيين، وتم استخدام تصميم المعادلة البنائية لاختبـار النمـوذج المفترض، وقد أظهرت النتائج أن سمات مجري المقابلـة مثـل (دفء العاطفـة، الجفاء، الخلفية المهنية، الكفاءة العامة والدماثة) كان لها تأثير مباشر وغير مباشـر على جذب مقدم الطلب وأسباب اختيار المهنة، بالإضافة إلـى أن سـمات مجـري المقابلة كان لها تأثير إيجابي واضح على القلق عند مقدم الطلب، وقـد تـم أيـضا مناقشة التطبيقات النظرية والعملية للنتائج.

في دراسة قام بها (Li, 2003) بعنوان: "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي خلال الفتـرة 1996-1997"، فـي الولايـات المتحـدة الأمريكية جامعة بنسلفانيا، وقد هدفت إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وقد بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقات قويـة بـين اختيار العاملين وتدريبهم وأداء السوق، وأنه يوجد تأثير إيجابي بين إثراء العمـل واختيار الموظفين على الأداء التنظيمي، في حين أن التفاعل بين التدريب واختيار العاملين له اثر إيجابي على أداء السوق.

قام فيش وود (Fish & Wood, 1996) بدراسة بعنـوان: "إدارة المـوارد البشرية وملاك الموظفين"، تعمل هذه الدراسة على تقييم نتائج دراسة أجريت حول ممارسات التوظيف خارج الوطن في عشرين مؤسسة أسترالية والتي لها فروع في منطقة غرب آسيا، وتقترح نتائج الدراسة ضرورة الحاجة لممارسات توظيف خارج الوطن تتميز بما يلي: أ) تستخدم تقنيات ومصادر اختيار متعددة، ب) تدرك مهمـة التغريب وتوصلها بشكل واضح ج) توفر تدريب منتظم لهذه المهمة وبيئتها، د) تلم بتوقعات الأداء المختلفة، هـ) هل المهنة مركزة على الفرد والمنظمة، و) ضـمان التعويض الملائم، وأخيرا) إثراء هذا المهمة وذلك لضمان سلطة ملائمـة لاتخـاذ القرار والتثقيف التنظيمي، إن تضمينات تراكيب العامل المحـددة سـيؤكد الحاجـة لمنظور المرحلة ذات التبعية المتبادلة للتعيينات خارج الوطن، وهذا يعني إدراك أن كل مرحلة لعملية التعيين خارج الوطن ترتبط بشكل قوي مع كل المراحل اللاحقة، وبالإضافة لذلك فإن التعيين خارج الوطن يرتبط مع إستراتيجية مؤسسات الأعمـال الدولية المستقرة.

وأجرى كوستي (Costea ،2002) دراسة هدفت إلى التعرف علـى "أهميـة القضايا الخاصة بإدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمات"، وذلك مـن خـلال مشاركة الموارد البشرية في التخطيط والتـدريب، والإدارة، والتطـوير، ومرونـة العمل، ومقارنة ذلك بين منظمات قبرص مع المنظمات في الاتحاد الأوروبي، والتي شملت (27) منظمة للدراسة وكان أهم نتائجها أن مستوى مـشاركة إدارة المـوارد

البشرية في تطوير إستراتيجية المنظمات عالي بالإضافة إلى مشاركة إدارة الموارد البشرية في وصول المنظمة إلى التنافس وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة فـي الأرباح .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إهتمت بعض الدراساتُ السابقة بدراسة إستراتيجيات الإختيار والتعيين، وواقع هذه السياسات وإنعكاساتها على الوظائف الإدارية في القطاع العام والخاص. كمـا تناولت البعض منها إستراتيجيات الإختيار والتعيين المعتمدة على نظم المعلومـات، وأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في القطاع العام، وأثر تلك الوظائف على التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي، وعلاقـة إسـتراتيجية المـوارد البشرية بالأداء المؤسسي في قطاع الإعلام. إلا إن الدراسة الحالية تـدرس أثـر سياسات الإختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاسـتخراجية الأردنية، وما يميز الدراسة أنها أبرزت أن نوعية الوظائف وطبيعتها لهـا تـأثير مرتفع في تصورات المبحوثين نحو سياسات الإختيار والتعيين، والأداء المؤسـسي وأن ترتيب مراحل الإختيار بالشكل التقليدي المعتمد لدى بعض المنظمـات قـد لا يتناسب مع منظمات أخرى.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن مسحا مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الإستبانه) والتي تم بناءها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

2.3 مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات الصناعات الاستخراجية الأردنية (مناجم الفوسفات الأردنية، البوتاس العربية، لافارج الإسمنت الأردنية) والبالغ عددهم (6170) موظفاً وموظفة من مختلف المستويات الإدارية بناء على إحصائيات الربع الأول للشركات المبحوثة لعام (2010)، من المدراء في مواقعهم ويبين الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشركات المبحوثة.

الجدول رقم (1)

الرقم	اسم الشركة	عدد العاملين في الشركات	عدد الاستبانات الموزعة بنسبة 10%	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	الفوسفات الأردنية	3400	340	314	307
2	البوتاس العربية	1900	190	179	175
3	لافارج الاسمنت الأردنية	870	87	82	80
	المجموع	**6170**	**617**	**575**	**562**

3.3 عينة الدراسة.

تم إختيار عينة عشوائية طبقية متساوية، بلغ حجمها (617) مشاركاً ومشاركة بنسبة(10%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانات على مفردات العينة بعد اخذ موافقة الجهات المسؤولة في تلك الشركات، أعيد منها (575) استبانه، وقد وجد أن ما مجموعه (562) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (9%) من مجتمـع الدراسة، و(91%) من عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء المسح المكتبـي والاطـلاع علـى الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم بناء استبانه تتكون من الأجزاء الآتية:

الجُزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية والديموغرافية عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للعوامل الشخصية التالية (النوع الاجتماعي, العمر، المؤهل التعليمي, الخبرة الوظيفية, المستوى الوظيفي).

الجُزء الثاني: ويتضمن (64) فقرة تقيس المتغير المستقل للدراسة بأبعاده (سياسات الاختيار والتعيين) والتابع (الأداء المؤسسي).

القسم الأول: (45) فقرة لقياس أبعاد سياسات الاختيار والتعيين مقسمة على النحـو الآتي: (المقابلة الأولية وتقيسه الفقرات (1-6)، طلب الاستخدام وتقيـسه الفقـرات (7-12)، الاختبارات وتقيسه الفقرات (13-19)، الفحص الطبي وتقيسه الفقـرات (20-24)، المقابلة النهائية وتقيسه الفقرات (25-31) الاختيـار الأولـي وتقيـسه الفقرات (32-38)، التعيين وتقيسه الفقرات(39-45).

القسم الثاني: (19) فقرة لقياس الأداء المؤسسي بإبعاده، الجانب المـالي ويقيـسه الفقرات (46-50)، والجانب التشغيلي، ويقيسه الفقرات (51-55)، وجانب النمـو والتعلم، ويقيسه الفقرات(56-59)، وجانب الجمهور ويقيسه الفقرات (60-64).

وقد تم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانه وفقـاً لمقيـاس ليكـرت الخماسـي (Likert) وعلى النحو الأتي: (تنطبق بدرجة كبيرة جدا وتمثل 5 درجات)، (تنطبق بدرجة كبيرة وتمثل 4 درجات)، (تنطبق بدرجة متوسـطة وتمثـل 3 درجـات)، (تنطبق بدرجة قليلة وتمثل درجتان)، (تنطبق بدرجة قليله جدا وتمثل درجة واحدة).

5.3 صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختـصين أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مـدى صـدق فقـرات الأداة، ومعرفة مدى ملائمة ووضوح وصلاحية الفقـرات المـستخدمة لقيـاس سياسـات الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي، ومدى انتماء فقرات الاسـتبانة للبعـد الـذي خصص لقياسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حيث أعيـد صـياغة بعـض الفقرات في ضوء الملاحظات، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها حتى تظهر بصورة تخدم أغراض الدراسة الحالية.

6.3 ثبات الأداة:

تَم إستخراج معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالإعتماد علـى معامـل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسـة بجميـع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدال على الثبات والإتساق بـين فقـرات الأداة. ويبين الجدول التالي(2) قيم معامل الثبات.

الجدول رقم (2)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
	المقابلة الأولية	6-1	0.864
	طلب الاستخدام	12-7	0.831
سياسات الإختيار والتعيين	الإختبارات	19-13	0.880
	الفحص الطبي	24-20	0.842
	المقابلة النهائية	31-25	0.900
	الإختيار الأولي	38-32	0.922
	التعيين	45-39	0.929
	الجانب المالي	50-46	0.926
الأداء المؤسسي	الجانب التشغيلي	55-51	0.809
	جانب النمو والتعلم	59-56	0.924
	جانب الجمهور	64-60	0.898

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها, تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي, وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) (Statistical package for social sciences) وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة, اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية, ومن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى و لمعرفة أي المتغيرات المستقلة أشد تأثيرا على المتغير التابع في هذه الدراسة، ولاختبار فرضيتي الدراسة الثانية والثالثة سيتم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروقات في تصورات

المبحوثين لدرجة ممارسة سياسات الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والديموغرافية،كما سـيتم إجـراء اختبـار شـيفيه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية والديموغرافية.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (3)
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	500	89.0
	أنثى	62	11.0
العمر	25 سنة فأقل	22	3.9
	26-35 سنة	137	24.4
	36-45 سنة	282	50.2
	أكثر من 46 سنة	121	21.5
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فاقل	176	31.3
	دبلوم	119	21.2
	بكالوريوس	218	38.8
	دراسات عليا	49	8.7
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	34	6.0
	6 - 10 سنوات	86	15.3
	11 - 15 سنة	192	34.2
	16 سنة فأكثر	250	44.5
المستوى الوظيفي	مدير	16	2.8
	مساعد مدير	30	5.3
	رئيس قسم	101	18.0
	موظف	415	73.8

يبين الجدول رقم (3) أن عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة الذكور (89.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (11.0%) وهذا يعكس تفوق الذكور على الإناث في الوظيفة في المنظمـات المبحوثة، ويستدل من ذلك أن طبيعة النشاط الذي تقوم به الشركات المبحوثة يحتاج

في معظم الأعمال الى نشاط بدني، وفترات الدوام المختلفة، الذي لا يتناسب وطبيعة الإناث الجسدية، أو الظروف الاجتماعية.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (36 إلـى 45 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (50.2%)، تلاها الفئة العمرية (26 إلـى 35 سنة) وقد بلغت (24.4%) من أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئـة العمريـة (أكثر من 46 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (21.5%)، وأخيراً جاءت الفئـة العمرية (25 سنة فأقل) وقد شكلت ما نسبته (3.9%) من أفـراد عينـة الدراسـة، ويمكن أن نستدل من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب الناضج الذي يعود بالنفع على الشركات المبحوثة، وهذه الفئـة العمريـة تتمثـل بـالالتزام والعقلانية.

وقد دلت النتائج إلى أن (38.8%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس)، مقابل (31.3%) كانوا من حملة درجة (ثانويـة العامة فأقل) وهذا معناه أن بعض الوظائف في المنظمات المبحوثة لا تتطلب تأهيل علمي عالي قد يوعز لهم أنشطة ضمن المستويات الإدارية الـدنيا، وان (21.2%) كانوا من حملة درجة الدبلوم، في حين أن (8.7%) من حجم العينة كانوا من حملة درجة الدراسات العليا وهذا يعكس الوظائف القيادية، أو الاستشارية التي تشغلها هذه الفئة في المنظمات المبحوثة.

وقد أوضحت النتائج أعلاه أن (44.5%) من أفراد العينة تقع مـدة خـدمتهم ضمن الفئة (16 سنة فأكثر)، مقابل (34.2%) كانت مدة خدمتهم (11-15 سـنة)، وان (15.3%) كانت مدة خدمتهم (6-10 سنوات)، في حين أن (6.0%) كانت مدة خدمتهم (5 سنوات فأقل) ويمكن تفسير ذلك أن غالبية أفـراد العينـة كـانوا مـن الموظفين ذوي الخبرة المرتفعة، و القدرة على البقاء، والاستمرارية، ودلالـة فـي رغبة الإدارة العليا، أو إدارات الموارد البشرية للشركات المبحوثة في الاحتفاظ في الكفاءات، والخبرات، والمهارات لإستمرار الأداء الأفضل.

كما دلت النتائج أن (73.8%) من عينة الدراسة كانوا من فئة الموظفين، وان ما نسبته (18.0%) كانوا من فئة رئيس قسم، في حين أن ما نسبته (5.3%) كـانوا مساعد مدير، وأخيراً جاءت وظيفة مدير وشكلت ما نسبته (2.8%) من عدد أفـراد عينة الدراسة، وهذا يعطي مؤشر أن مجموع نسب العاملين في المواقع والوظـائف القيادية (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم)، كانت مـا نـسبته 26.2% مـن عينـة الدراسة، وهي نسبة متوازنة مع نسبة عينة الدراسة الكلية، والتي سـتنعكس علـى مستوى تصورات المبحوثين من مختلف المستويات الإدارية.

2.4 عرض النتائج.

تَم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانـات، والتـي تـشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد، وقد تم مراعاة أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسـة كما يلي: تنطبق بدرجة كبيرة جداً (5)، تنطبق بدرجة كبيرة (4)، تنطبـق بدرجـة متوسطة (3)، تنطبق بدرجة قليلة (2)، تنطبق بدرجة قليلة جداً (1). واعتمادا على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو التالي:

مُرتفع	مُتوسط	مُنخفض
(3.5 فما فوق)	(3.49-2.5)	(2.49 فأقل)

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبـر مـن (3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينـة علـى الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.49-2.5) فان مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مـستوى التـصورات منخفضاً.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين نحـو سياسـات الاختيـار والتعيين (المقابلة الأولية، طلبات الاستخدام، الاختبارات، الفحص الطبي، المقابلة النهائية، الاختيار الأولي، التعيين) في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن؟

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو سياسات الإختيار والتعيين.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1-6	المقابلة الأولية	3.80	0.795	2	مرتفع
7-12	طلبات الاستخدام	3.66	0.700	6	مرتفع
13-19	الاختبارات	3.76	0.767	3	مرتفع
20-24	الفحص الطبي	4.01	0.835	1	مرتفع
25-31	المقابلة النهائية	3.68	0.772	5	مرتفع
32-38	الاختيار الأولي	3.70	0.873	4	مرتفع
39-45	التعيين	3.28	0.973	7	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.68**	**0.620**	-	مرتفع

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (سياسات الاختيار والتعيين) قد جاءت معظمها مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.620)، مما يدل على أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (سياسات الاختيار والتعيين) قد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة باستثناء تصوراتهم لبعد التعيين التي جاءت بدرجة متوسطة (3.28). واحتل بعد الفحص الطبي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01)، تلاه بعد المقابلة الأولية بمتوسط حسابي (3.80)، وجاء في المرتبة الثالثة، بعد الاختبارات بمتوسط حسابي (3.76)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد الاختيار

الأولي بمتوسط حسابي (3.70)، وجاء في المرتبة الخامسة بعد المقابلـة النهائيـة بمتوسط حسابي (3.68)، ثم جاء في المرتبة السادسة بعد طلبات الاستخدام بمتوسط حسابي (3.66)، وأخيراً جاء بعد التعيين بمتوسط حسابي (3.28).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو سياسات الاختيار والتعيين بصورة منفردة:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو المقابلة الأولية.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	تُعد المقابلة الأولية وسيلة لجمع بيانات أساسـية عن المتقدم للوظيفة.	3.86	1.008	2	مرتفع
2	المقابلة الأولية تكـشف عـن مـدى تـوفر المهارات والقدرات الأساسـية المطلوبـة فـي المتقدم للوظيفة.	3.74	0.989	5	مرتفع
3	يتم التركيز على مظهر الشخص المتقدم للوظيفة أثناء عملية المقابلة الأولية.	3.71	1.113	6	مرتفع
4	يتم التركيز على سلوك الشخص المتقدم للوظيفة أثناء عملية المقابلة.	3.75	1.066	4	مرتفع
5	يتم التركيز على أسلوب إجابة الشخص المتقدم للوظيفة على الأسـئلة أثنـاء عمليـة المقابلـة الأولية.	3.89	0.991	1	مرتفع
6	تُعد نتيجة المقابلة الأولية حكم مبدئي على أهلية الشخص المتقدم للتعيين في الوظيفة.	3.84	1.018	3	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.80**	**0.795**	-	**مرتفع**

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بعد المقابلة الأولية قد بلغ (3.80)، وانحراف معياري (0.795)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (5) (يتم التركيز على أسلوب إجابة الـشخص المتقـدم للوظيفة على الأسئلة أثناء عملية المقابلة الأولية) فـي المرتبـة الأولـى بمتوسـط الحسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.991)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن الأسلوب في الإجابة هو الذي يعطي الانطباع الأولي لأصحاب القرار في الاختيار، في حين جاءت الفقرة (3) (يتم التركيز على مظهر الشخص المتقدم للوظيفة أثنـاء

عملية المقابلة الأولية) في المرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابي (3.71)، وانحـراف معياري(1.113)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن المظهر لا يعطي مؤشر قوي وانطباع عن الأداء، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية في جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن تصورات المبحوثين فيما يتعلق ببعد المقابلة الأولية قد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو طلبات الاستخدام.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
7	يغطي محتوى طلـب الاسـتخدام المعلومـات المطلوبة بشكل كامل عـن المتقـدم لإشـغال الوظيفة.	3.76	0.941	1	مرتفع
8	يتسم طلب الاستخدام بالوضوح والسهولة لـدى كافة المستويات المتقدمة لإشغال الوظيفة.	3.68	0.917	3	مرتفع
9	يتّسم طلب الاستخدام بسهولة تعبئة بياناته مـن قبل كافة مستويات المتقدمين لإشغال الوظيفة..	3.68	0.945	4	مرتفع
10	يغطي طلب الاستخدام كافة الجوانب المتعلقـة بالمهارات والخبرات والقدرات المطلوبة.	3.64	0.937	5	مرتفع
11	البيانات الموجودة في طلب الاستخدام لا تثيـر تحفظ المتقدم للوظيفة.	3.69	0.972	2	مرتفع
12	يساعد طلب الاستخدام في تحديد أوزان نـسبية للبيانات المعبأة بسهولة لغايات المفاضلة.	3.48	0.999	6	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.66**	**0.700**	-	**مرتفع**

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بعد طلبات الاستخدام قد بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.700) ويمثـل درجـة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (7) (يغطي محتوى طلب الاسـتخدام المعلومـات

المطلوبة بشكل كامل عن المتقدم لإشغال الوظيفة) في المرتبـة الأولـى بمتوسـط الحسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.941)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن طلب الاستخدام يتضمن السيرة الذاتية للمتقدم للوظيفة، بما يحويه مـن مـؤهلات، وخبرات، ومعلومات شخصية والتي توضح الأمور لأصحاب القرار مـن الجانـب النظري، في حين جاءت الفقرة (12) (يساعد طلب الاستخدام فـي تحديـد أوزان نسبية للبيانات المعبأة بسهولة لغايات المفاضلة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.999)، ويستدل من تصورات المبحـوثين التقـدير المتوسط لهذه الفقرة وان الأوزان النسبية ذات أهمية متوسطة في المفاضـلة، كمـا يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية في معظم فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن تصورات المبحوثين فيما يتعلق ببعد طلبات الاسـتخدام قد جاءت معظمها بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو الإختبارات

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
13	تُمكن الاختبارات المنظمة من التعرف على مدى توافق مؤهلات الشخص المتقدم للوظيفة مع متطلباتها.	3.91	0.945	1	مرتفع
14	تُساعد الاختبارات المنظمة في عملية قياس قدرات ومهارات الشخص المتقدم للوظيفة.	3.88	0.927	2	مرتفع
15	تَفرز الاختبارات الأفراد المتميزين المتقدمين للوظيفة.	3.85	1.046	3	مرتفع
16	تُبين الاختبارات القدرات المتخصصة لدى الأشخاص المتقدمين للوظيفة.	3.82	0.946	4	مرتفع
17	تَعتمد المنظمة على الاختبارات الشفهية والتحريرية في المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة.	3.66	1.085	6	مرتفع
18	تَستطيع المنظمة من خلال الاختبارات اختيار الشخص المناسب لإشغال الوظيفة الشاغرة.	3.73	1.051	5	مرتفع
19	يتم عقد اختبارات عينة العمل أو مراكز التقييم للمرشحين للتعيين لتحديد الشخصية الملائمة لطبيعة الوظيفة الشاغرة.	3.45	1.057	7	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.76**	**0.767**	-	مرتفع

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بعد الاختبارات قد بلغ (3.76)، وانحراف معياري (0.767) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (13) (تمكن الاختبارات المنظمة من التعرف على مدى توافق مؤهلات الشخص المتقدم للوظيفة مع متطلباتها) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.945)، ويستدل من تصورات المبحوثين أهمية تحليل الأعمال وربط المواصفات، بالوصف الوظيفي في حين جاءت الفقرة (19) (يتم عقد اختبارات عينة العمل أو مراكز التقييم للمرشحين

للتعيين لتحديد الشخصية الملائمة لطبيعة الوظيفة الشاغرة) في المرتبـة الأخيـرة بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.057)، ويـستدل مـن تـصورات المبحوثين أن هذا الأسلوب متوسط الاعتماد، والاهتمام في تسلسل المراحل الواردة في تصوراتهم السابقة لشغل الوظائف، كما يظهر مـن الجـدول أن المتوسـطات الحسابية في معظم فقرات هذا البعد جاءت معظمها بدرجة مرتفعة مما يؤشر علـى أن تصورات المبحوثين فيما يتعلق ببعد الاختبارات قد جـاءت معظمهـا بدرجـة مرتفعة.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو الفحص الطبي

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
20	يخضع جميع المتقـدمين للوظيفـة الـشاغرة للفحوصات الطبية.	4.28	1.001	1	مرتفع
21	يتم التحقق من سلامة حواس المتقدم للوظيفـة الشاغرة.	4.12	1.032	2	مرتفع
22	يتم التحقق من خلـو المتقـدم للوظيفـة مـن الأمراض السارية والمعدية و المزمنة.	4.11	0.981	3	مرتفع
23	يتم التحقق من سلامة المتقـدم للوظيفـة مـن الأمراض النفسية.	3.58	1.308	5	مرتفع
24	يضمن الفحص الطبي للمتقدمين للوظيفة سلامة المتقدمين للوظيفة جسدياً وعقليـاً ممـا يـدعم إجراءات عملية الاختيار.	3.99	1.050	4	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**4.01**	**0.835**	**-**	**مرتفع**

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفـراد العينـة نحو بعد الفحص الطبي قد بلغ (4.01)، وانحراف معياري (0.835) ويمثل درجـة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (20) (يخضع جميع المتقدمين للوظيفـة الـشاغرة للفحوصات الطبية) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (4.28)، وانحراف معياري

(1.001)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن الفحص الطبي متطلب أساسي نظرا لطبيعة نشاط الشركات المبحوثة وظروفها مما يتطلب السلامة الـصحية، والبنيـة الجيدة لتتناسب وطبيعة النشاط في حين جاءت الفقرة (23) (يتم التحقق من سـلامة المتقدم للوظيفة من الأمراض النفسية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (1.308)، ويستدل مـن تـصورات المبحـوثين أن الاهتمـام بالفحوصات النفسية جاءت مرتفعة، وسبب ترتيبها في أخر الفقرات هو رغبة تشير إلى رفع مستوى الاهتمام بالفحوصات النفـسية، كمـا يظهـر مـن الجـدول أن المتوسطات الحسابية في جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة ممـا يؤشـر على أن تصورات المبحوثين فيما يتعلق ببعد الفحص الطبي قـد جـاءت جميعهـا بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو المقابلة النهائية

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
25	تُعد المقابلة النهائية الوسيلة الأكثر أهمية لتحديد من يحصل على الوظيفة.	3.79	1.038	1	مرتفع
26	تَكشفُ المقابلة النهائية عـن بعـض الحقـائق المهمة المتعلقة بالمتقدم لشغل الوظيفة.	3.73	0.960	3	مرتفع
27	تَمنح المقابلة النهائية المنظمة فرصة لقاء المتقدم وجها لوجه وبشكل أفضل.	3.77	0.967	2	مرتفع
28	تمنح المقابلة النهائية المنظمة فرصة الاطـلاع على مدى ملائمة سلوك المتقدم للوظيفة.	3.67	0.991	5	مرتفع
29	تكشفُ المقابلة النهائية بوضوح عـن مهـارات المتقدم لإشغال الوظيفة.	3.68	0.947	4	مرتفع
30	تكشف المقابلة النهائية بوضوح عن قدرات المتقدم لإشغال الوظيفة.	3.59	0.951	6	مرتفع
31	تعتمد المقابلة النهائية نتائجها في عملية اختيـار المرشحين للوظيفة بموضوعية في المنظمة .	3.52	0.988	7	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.68**	**0.772**	**-**	**مرتفع**

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفـراد العينـة نحو بعد المقابلة النهائية قد بلغ (3.68)، وانحراف معياري (0.772) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (25) (تعد المقابلة النهائية الوسيلة الأكثـر أهميـة لتحديد من يحصل على الوظيفة) في المرتبة الأولى بمتوسـط الحـسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.038)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن الوصـول الـى المقابلة النهائية يشير الى تجاوز المراحل المهمة السابقة والنتائج ستساعد وتعطـي مؤشر ايجابي كمحصلة للقرار، في حين جاءت الفقرة (31) (تعتمد المقابلة النهائية نتائجها في عملية اختيار المرشحين للوظيفة بموضوعية في المنظمة) في المرتبـة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52)، وانحـراف معيـاري (0.988)، ويـستدل مـن تصورات المبحوثين أنهم يعولون على ما يمتلكون من خبرات وتجـاوز للمراحـل المتصورة من قبلهم أكثر من هذه المرحلة، ورغم أن هذه الفقرة جاءت في الاهتمام الأخير إلا أن مؤشرها مرتفع، وهناك تصور لرفع مستوى الموضـوعية، كمـا يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية في معظم فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن تصورات المبحوثين فيما يتعلق ببعد المقابلة النهائية قـد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو الإختيار الأولي.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
32	يتم وضع المرشحين للوظيفة المنتقين للتعيين خلال مدة التجربة ضمن مراكز التقييم أو عينة العمل.	3.83	1.000	1	مرتفع
33	تتم متابعة أداء المرشحين للوظيفة المعينين خلال مدة التجربة.	3.75	1.029	2	مرتفع
34	تتم متابعة الخصائص المهارية للموظف المعين خلال مدة التجربة.	3.69	1.037	4	مرتفع
35	تتم متابعة الخصائص المعرفية للموظف المعين خلال مدة التجربة.	3.67	1.041	5	مرتفع
36	تتم متابعة الخصائص السلوكية للموظف المعين خلال مدة التجربة.	3.70	1.056	3	مرتفع
37	يتنقل الفرد المعين تحت التجربة بين أعمال مختلفة ضمن متطلبات الوظيفة ويخضع لمتابعة مشرفين مباشرين مختلفين.	3.64	1.109	6	مرتفع
38	يتم تزويد الإدارة بتقارير دقيقة عن أداء وسلوك الفرد المعين تحت التجربة في نهاية فترة التجربة.	3.60	1.132	7	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.70**	**0.873**	**-**	**مرتفع**

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بعد الاختيار الأولي قد بلغ (3.70)، وانحراف معياري (0.873)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (32) (يتم وضع المرشحين للوظيفة المنتقين للتعيين خلال مدة التجربة ضمن مراكز التقييم أو عينة العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.83)، وانحراف معياري (1.000)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن الشركات المبحوثة تخضع العاملين لفترة التجربة للحكم على الأداء

في حين جاءت الفقرة (38) (يتم تزويد الإدارة بتقارير دقيقة عن أداء وسلوك الفرد المعين تحت التجربة في نهاية فترة التجربة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حـسابي (3.60)، وانحراف معياري(1.132)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن فقـرة مرحلة التقييم احتصلت على أخر اهتمام من قبلهم رغم أن المؤشر مرتفـع، إلا أن هناك تصور في رفع دقة التقارير حول الأداء والسلوك، كما يظهر من الجـدول أن المتوسطات الحسابية في جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة ممـا يؤشـر على أن تصورات المبحوثين فيما يتعلق ببعد الاختيار الأولي قد جـاءت جميعهـا بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو التعيين.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
39	يتم اتخاذ قرار التعيين للموظف تحت التجربـة اعتمادا على تقارير المشرفين المباشرين.	3.62	1.106	1	مرتفع
40	يتم وضع الموظف المعين في المكـان الـذي يناسب مؤهلاته.	3.33	1.186	5	متوسط
41	يتم وضع الموظف المعين في المكـان الـذي يناسب قدراته.	3.40	1.128	2	متوسط
42	يتم وضع الموظف المعين في المكـان الـذي يناسب مهاراته.	3.36	1.078	3	متوسط
43	يتم وضع الموظف المعين في المكـان الـذي يناسب خبراته.	3.35	1.101	4	متوسط
44	يتخذ قرار التعيين النهائي حسب أسس مفاضلة موضوعية بعيداً عن الواسطة.	2.83	1.293	7	متوسط
45	يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة التي اعمل فيها.	3.06	1.240	6	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.28**	**0.973**	**-**	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفـراد العينـة نحو بعد التعيين قد بلغ (3.28)، وانحراف معياري (0.973)، ويمثل درجة تقـدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (39) (يتم اتخاذ قرار التعيين للموظف تحت التجربـة اعتمادا على تقارير المشرفين المباشرين) في المرتبة الأولـى بمتوسـط الحـسابي (3.62) وانحراف معياري (1.106)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن المرحلة النهائية للوصول الى قرار التعيين يشير الى مدى أهمية تقارير المـشرفين ومـدى أهمية المرحلة والتي أعطوها اهتمام مرتفع في حين جاءت الفقرة (44) (يتخذ قرار التعيين النهائي حسب أسس مفاضلة موضوعية بعيداً عن الواسطة) فـي المرتبـة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.83) وانحـراف معيـاري (1.293)، ويـستدل مـن تصورات المبحوثين أن الجانب الموضوعي أعطي اهتمام متوسط ضمن فقرات هذا البعد، ويشير الى نوع من القناعة المتوسطة في الموضوعية، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية في معظم فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسـطة ممـا يؤشر على أن تصورات المبحوثين فيما يتعلق ببعد التعيين قد جاءت معظمها بدرجة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن؟

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو أبعاد متغير الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
50-46	الجانب المالي	4.00	0.825	1	مرتفع
55-51	الجانب التشغيلي	3.93	0.726	2	مرتفع
59-56	جانب النمو والتعلم	3.74	0.966	4	مرتفع
64-60	جانب الجمهور	3.87	0.862	3	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.89**	**0.692**	-	مرتفع

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (12) إلـى أن المتوسـط الحـسابي العـام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد متغير الأداء المؤسسي قد جاء مرتفعا، وقـد بلـغ (3.89)، وانحراف معياري (0.692)، مما يؤشر على أن تـصورات المبحـوثين لفقرات أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي) قد جاءت في معظمها بدرجة مرتفعة وقد أحتل بعد الجانب المالي المرتبة الأولى بمتوسط حـسابي (4.00)، وانحـراف معياري (0.825)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن الأمور الماليـة والمركـز المالي في الشركات المبحوثة إحتصلت على درجة ثقة مرتفعة مما يلمسوه في هـذا الجانب وانعكاساته على تصوراتهم، وهذا ما ينسجم مع قيمة الأرباح التي حققتهـا الشركات المبحوثة خلال ميزانياتها لعام (2009)، حيث حققـت شـركة البوتـاس العربية أرباحا صافية بلغت نحو (132)ملايين دينار، أما شركة الفوسفات فقد حققت (92) مليون دينار في عام (2009)، أما شركة لافارج الاسمنت الأردنية فقد حققت أرباحا خلال التسعة الأشهر الأولى من عام 2009 بلغـت (41,5) مليـون دينـار أردني. تلاه بعد الجانب التشغيلي بمتوسط حـسابي (3.93)، وانحـراف معيـاري (0.726)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن المقياس العملياتي، يشير الى دلالـة مرتفعة لقناعاتهم أن الأنشطة تتناسب طرديا مع الجانب المالي، ولذلك أشـير لهـا بدرجة اهتمام مرتفعة ومباشرة بعد البعد المالي، وهـذا مـا يعـززه إحـصائيات الشركات المبحوثة لغاية الربع الأول من عام (2010)، حيث ارتفع صافي مبيعات شركة البوتاس العربية بنسبة (49.3) بالمئة أي ما قيمته (106.72) مليون دينـار خلال الربع الأول من (2010)، وارتفع صافي مبيعات شـركة الفوسـفات بنـسبة (5.9)بالمئة أي ما قيمته (115.355)مليون دينار خـلال الربـع الأول مـن عـام (2010)، حيث تراجعت مبيعات شركة لافارج من كميات الاسمنت حتـى شـهر أيلول من عام (2009)بنسبة (5,4)% بسب انخفاض الطلب في الـسوق المحلـي، وجاء في المرتبة الثالثة بعد جانب الجمهور بمتوسط حسابي (3.87))، وانحـراف معياري(0.862)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن التسلسل في الاهتمـام فـي الجانب المالي كمركز قوة، ويليه جانب العمليات يشير الى الأساس القوي للشركات المبحوثة الذي تعتمد عليه، أدى الى السعي الى الجمهور وتقديم الأفـضل والقـدرة

على المحافظة على الجمهور، وقد أظهرت التصورات مؤشر مرتفع وأخيراً جـاء بعد جانب النمو والتعلم بمتوسط حسابي (3.74)، وانحـراف معيـاري (0.966)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن الجوانب الثلاثة الـسالفة الـذكر تـشير فـي المحصلة الى أن تكون بمثابة تغذية راجعة لجانب النمو والتعلم وتشير الى القـدرة المرتفعة على مواجهة التغيرات المحتملة وتطوير التكنولوجيا للبقاء فـي الـسوق، وكانت دلالة المؤشر للتصورات مرتفعة، وفيما يلي عرض تفـصيلي للمتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء المؤسسي بصورة منفردة

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو الجانب المالي.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
46	ازدياد مبيعات المنظمة خلال السنوات الخمـس الماضية.	3.99	0.987	4	مرتفع
47	ازدياد الأرباح السنوية للمنظمة خلال الـسنوات الخمس الماضية.	4.09	0.909	1	مرتفع
48	ازدياد العائد على رأس مال المنظمـة خـلال السنوات الخمس الماضية.	4.04	0.901	2	مرتفع
49	ازداد العائد على الأصول خلال السنوات الخمس الماضية.	4.03	0.896	3	مرتفع
50	ازدياد الحصة السوقية للمنظمة خلال الـسنوات الخمس الماضية.	3.86	1.015	5	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**4.00**	**0.825**	**-**	مرتفع

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفـراد العينـة نحو بعد الجانب المالي قد بلغ (4.00)، وانحراف معياري (0.825)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (47)، (ازدياد الأرباح الـسنوية للمنظمـة خـلال

السنوات الخمس الماضية) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.909)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن الزيادة في الأرباح تشير إلى الزيادة في وجود جمهور عملاء، و زيادة في الطلب على المنتجات، والتصور جاء مرتفع، في حين جاءت الفقرة (50) (ازدياد الحصة السوقية للمنظمة خلال السنوات الخمس الماضية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (1.015)، ويستدل من تصورات المبحوثين من الحصة السوقية أن المؤشر مرتفع، رغم أنها جاءت أخر فقرة في الاهتمام ويشير ذلك إلى الرغبة في زيادة الحصة السوقية، والتي تودي إلى القدرة التنافسية، والبقاء والاستمرارية في السوق، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية في جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن تصورات المبحوثين فيما يتعلق ببعد الجانب المالي قد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو الجانب التشغيلي.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
51	تمتاز الشركة بالكمية التي تنتجها من المواد الاستخراجية.	4.18	0.877	2	مرتفع
52	تمتاز المواد التي تنتجها الشركة بالنوعية والجودة.	4.25	0.840	1	مرتفع
53	مستوى الأداء الكلي للمنظمة ناجم عن فعالية قرارات الإدارة.	3.82	1.010	3	مرتفع
54	مستوى أداء الشركة هو انعكاس لمستوى التطور التكنولوجي والمعرفي.	3.78	0.984	4	مرتفع
55	تتضمن عمليات التشغيل الداخلي في المنظمة التنسيق والاهتمام بمفردات الهيكل التنظيمي ووصف وظائف المنظمة.	3.61	1.080	5	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.93**	**0.726**	**-**	مرتفع

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفـراد العينـة نحو بعد الجانب التشغيلي قد بلغ (3.93)، وانحراف معيـاري (0.726)، ويمثـل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (52) (تمتاز المواد التي تنتجهـا الـشركة بالنوعية والجودة) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.840)، ويستدل من تصورات المبحوثين على أن كفـاءة العمليـات التـشغيلية أفرزت مخرجات ذات جودة، كما أن أذواق السوق تتطلب ذلك النوع مـن الجـودة وان هناك مؤشر مرتفع في الثقة لجودة المنتج في حين جاءت الفقرة (55) (تتضمن عمليات التشغيل الداخلي في المنظمة التنسيق والاهتمام بمفردات الهيكل التنظيمـي ووصف وظائف المنظمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61)، وانحـراف معياري (1.080)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن مستوى المؤشـر مرتفـع، رغم وجودها أخر فقرة في الاهتمام، وهذا يشير إلى تصور حـول رفـع نـسبة التنسيق والاهتمام الذي يقود إلى كفاءة عمليات التشغيل، كما يظهر من الجـدول أن المتوسطات الحسابية في جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشـر على أن تصورات المبحوثين فيما يتعلق ببعد الجانب التشغيلي قد جـاءت جميعهـا بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو جانب النمو والتعلم.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
56	تسعى المنظمة إلى الاطلاع على ما هو جديـد في الصناعات الاستخراجية وتطبيقه.	3.79	1.044	3	مرتفع
57	المنظمة قادرة على التكيف مـع المـستجدات والظروف البيئة المتغيرة.	3.81	1.021	1	مرتفع
58	تعمل المنظمـة علـى تحـديث التكنولوجيـا المستخدمة في عمليات التصنيع لديها.	3.81	1.061	2	مرتفع
59	تعتمد المنظمة أسلوب التعلم التنظيمي في حـل مشاكل العمل.	3.55	1.156	4	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.74**	**0.966**	**-**	**مرتفع**

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفـراد العينـة نحو بعد جانب النمو والتعلم قد بلغ (3.74)، وانحراف معيـاري(0.966) ويمثـل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (57) (المنظمة قادرة علـى التكيـف مـع المستجدات والظروف البيئة المتغيرة) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.81)، وانحراف معياري(1.021)، ويستدل من تصورات المبحـوثين أن لـدى المنظمـة القدرة على التصدي المشاكل والصعوبات التـي قـد تواجههـا، والاسـتمرارية، والتنافس، والبقاء، في حين جاءت الفقرة (59) (تعتمـد المنظمـة أسـلوب الـتعلم التنظيمي في حل مشاكل العمل) في المرتبة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي (3.55)، وانحراف معياري(1.156)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن الدلالة مرتفعـة، رغم أن هذه الفقرة جاءت أخيرة وتشير التصورات للرغبة في زيادة مستوى التعلم التنظيمي لحل المشاكل، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية في جميـع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن تصورات المبحوثين فيما يتعلق ببعد جانب النمو والتعلم قد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو جانب الجمهور.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
60	تهتم المنظمة برأي المتعاملين معها لكيفية أدائها لأعمالها وتعتبر ذلك أولوية بها.	3.68	1.129	5	مرتفع
61	تعتمد المنظمة على الوفاء بجودة المنتج والسرعة التي يطلبها المتعاملين معها.	3.96	0.961	2	مرتفع
62	للمنظمة سمعة في أدائها للأعمال وتحتفظ بعلاقة ايجابية مع جمهور المتعاملين معها.	4.04	0.908	1	مرتفع
63	تهتم المنظمة بآراء ومقترحات المتعاملين معها حول المنتج.	3.93	1.006	3	مرتفع
64	يتوفر لدى المنظمة دليل إرشادي يوضح للجمهور آلية العمل المتبعة فيها.	3.75	1.126	4	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.87**	**0.862**	**-**	**مرتفع**

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بعد جانب الجمهور قد بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.862) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (62) (للمنظمة سمعة في أدائها للأعمال وتحتفظ بعلاقة ايجابية مع جمهور المتعاملين معها) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.908) ، ويستدل من تصورات المبحوثين أن كفاءة العمليات التشغيلية، وثقة الجمهور بالمنتج، والمصداقية تشير إلى مستوى مرتفع في حين جاءت الفقرة (60) (تهتم المنظمة برأي المتعاملين معها لكيفية أدائها لأعمالها وتعتبر ذلك أولوية بها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري(1.129)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن المستوى مرتفع، بالرغم من أن هذه الفقرة احتصلت على اهتمام أخير من بين الفقرات، وتشير إلى الرغبة في زيادة نسبة الاهتمام في رأي المتعاملين على اعتبار أنها تمثل التغذية الراجعة للشركات تستفيد منها في مراجعة أعمالها لضمان الاستمرارية، كما يظهر من

الجدول أن المتوسطات الحسابية في جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعـة، مما يؤشر على أن تصورات المبحوثين فيما يتعلق ببعد جانب الجمهور قد جـاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

3.4 اختبار الفرضيات.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء إختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (17) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (17)

إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

المتغيرات المستقلة	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
المقابلة الأولية	1.653	0.605	0.491 -
طلبات الاستخدام	1.562	0.640	0.173 -
الإختبارات	2.564	0.390	0.563 -
الفحص الطبي	1.504	0.665	0.855 -
المقابلة النهائية	2.107	0.475	0.447 -
الإختيار الأولي	2.110	0.474	0.424 -
التعيين	2.003	0.499	0.254 -

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.504 -2.564)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.390 -0.665) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء

(Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1)، كما تم التأكد من صـلاحية النمـوذج لاختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لسياسات الاختيار والتعيين بأبعادها (المقابلة الأولية، طلبات الاستخدام، الاختبارات، الفحص الطبي، المقابلة النهائية، الاختيار الأولي، التعيين) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية.

الجدول **رقم (18)**

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		131.981	7	18.854		
الخطأ	0.491	136.803	554	0.247	*76.353	0.000
الكلي		268.784	561			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05).

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول (18) إلى صلاحية النمـوذج لاختبـار الفرضية الرئيسية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05)، لسياسات الاختيار والتعيين بأبعادها مجتمعة (المقابلـة الأوليـة، طلبـات الاستخدام، الاختبارات، الفحص الطبي، المقابلة النهائية، الاختيار الأولي، التعيـين) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية، اعتماداً علـى قيمـة (F) المحسوبة البالغة (76.353) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنويـة عنـد مستوى دلالة (α ≤0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن سياسات الاختيار والتعيين كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (49.1%) من التباين في المتغيـر التابع (الأداء المؤسسي)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضـية الدراسـة الرئيـسية الأولـى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثـر ذو دلالـة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات الاختيار والتعيين بأبعادها مجتمعة (المقابلة الأولية، طلبات الاستخدام، الاختبارات، الفحص الطبي، المقابلة النهائية، الاختيار الأولي، التعيين) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سياسات الإختيار والتعيين بأبعادها المختلفة في الأداء المؤسسي.

أبعاد سياسات الاختيار والتعيين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
المقابلة الأولية	0.071	0.034	0.082	**2.104***	**0.036**
طلبات الاستخدام	0.051	0.037	0.052	1.375	0.170
الإختبارات	0.166	0.044	0.184	**3.801***	**0.000**
الفحص الطبي	0.148	0.031	0.179	**4.815***	**0.000**
المقابلة النهائية	0.049-	0.039	0.055-	1.242-	0.215
الإختيار الأولي	0.212	0.035	0.267	**6.070***	**0.000**
التعيين	0.133	0.031	0.187	**4.362***	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الاختيار الأولي، التعيين، ، الاختبارات، الفحص الطبي، المقابلة الأولية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من بعدي المتغير المستقل (طلبات الاستخدام، المقابلة النهائية) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

مما سبق يتبين الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعـد المقابلـة الأولية كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد طلبـات الاستخدام كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسـسي فـي قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الاختبارات كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين علـى الأداء المؤسـسي فـي قطـاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعـد الفحـص الطبي كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد المقابلة النهائية كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الاختيـار الأولي كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعـد التعيـين كأحد أبعاد سياسات الاختيار والتعيين علـى الأداء المؤسـسي فـي قطـاع الصناعات الإستخراجية في الأردن.

الجدول رقم (20)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بالأداء المؤسسي من خلال أبعاد سياسات الإختيار والتعيين.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الإختيار الأولي	0.367	*18.020	0.000
التعيين	0.442	*8.649	0.000
الإختبارات	0.466	*5.036	0.000
الفحص الطبي	0.484	*4.385	0.000
المقابلة الأولية	0.491	*2.192	**0.036**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر سياسات الاختيار والتعيين في الأداء المؤسسي، يوضح الجدول رقم (20) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحـدار، فقد أحتل بعد الاختيار الأولي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 36.7% من التبـاين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، تلاه بعد التعيين الذي فسر مع بعـد الاختيـار الأولي ما مقداره (44.2%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، تـلاه بعد الاختبارات الذي فسر مع بعدي (الاختيار الأولي والتعيين) ما مقداره (46.6%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ثم جاء بعد الفحص الطبـي الـذي فسر مع الأبعاد (الاختيار الأولي، التعيين، الاختبارات) ما مقـداره (48.4%) مـن التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وأخيراً دخل بعد المقابلة الأولية الـذي فسر مع (الاختيار الأولي، التعيين، الاختبارات، الفحـص الطبـي)، مـا مقـداره (49.1%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05) لتصورات المبحوثين لدرجة ممارسة سياسات الاختيار والتعيين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر, المؤهل التعليمي, الخبرة الوظيفية, المستوى الوظيفي).

1. الفروق في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (21)

نتيجة اختبار (T.test) تبعاً للنوع الاجتماعي في سياسات الاختيار والتعيين.

المتغير المستقل	فئات متغير النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
سياسات الاختيار والتعيين	ذكر	3.69	0.631	0.545	0.586
	أنثى	3.64	0.520		

يتضح من الجدول السابق (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تعود لمتغير النوع الاجتماعي، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (T) المحسوبة البالغة (0.545) عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05).

2. الفروق في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تبعاً لمتغير العمر.

الجدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير العمر في سياسات الاختيار والتعيين.

المتغير المستقل	فئات متغير العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سياسات الاختيار والتعيين	25 سنة فأقل	3.72	0.886
	26-35 سنة	3.76	0.603
	36-45 سنة	3.70	0.590
	أكثر من 46 سنة	3.54	0.633

يتضح من الجدول السابق (22) وجود فـروق ظاهريـة بـين المتوسـطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليـل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (23)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو سياسات الإختيار والتعيين تبعا لمتغير العمر.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
سياسات الاختيار والتعيين	بين المجموعات	3.481	3	1.160	*3.050	0.028
	خلال المجموعات	212.274	558	0.380		
	الإجمالي	215.754	561			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05).**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (23) إلى انه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيـين تعـود لمتغيـر العمر، وذلك اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاتـه المعنويـة عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05).

ولتحديد مصادر الفروق، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئـات المتغير المستقل (العمر)، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل اختبار شافييه للمقارنات البعدية بين متوسطات أبعاد المتغير المستقل (العمر).

المتغير المستقل	فئات متغير العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-35 سنة	36-45 سنة	أكثر من 46 سنة
سياسـات الاختيـار والتعيين	25 سنة فأقل	3.72	-	0.04	0.02	0.18
	26-35 سنة	3.76	-	-	0.06	***0.22**
	36-45 سنة	3.70	-	-	-	0.16
	أكثر من 46 سنة	3.54	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05).**

تُوضح النتائج الإحصائية في الجدول (24) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة (α = 0.05) بين الفئات (26-35 سنة) و(أكثر من 46 سنة) ولصالح الفئة (أكثر من 46 سنة)، وهذا يعزى إلى طول مدة الخدمة، والخبرة الوظيفية لدى هذه الفئة في المنظمات المبحوثة، بالإضافة إلى تميز بعض أفرادها بالرشد والعقلانية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

3. الفروق في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تبعا لمتغير المؤهل التعليمي.

الجدول رقم (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمؤهل التعليمي في سياسات الاختيار والتعيين.

المتغير المستقل	فئات متغير المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سياسات الاختيار والتعيين	ثانوية عامة فأقل	3.73	0.723
	دبلوم	3.65	0.581
	بكالوريوس	3.63	0.577
	دراسات عليا	3.80	0.460

يتضح من الجدول السابق (25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (26)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
سياسات الاختيار والتعيين	بين المجموعات	1.629	3	0.543	1.415	0.237
	خلال المجموعات	214.125	558	0.384		
	الإجمالي	215.754	561			

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (26) إلى عدم وجـود فروقـات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تعود لمتغير المؤهل التعليمي، وذلك اعتمادا على عدم معنوية قيمة (F) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول ذاته المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. الفروق في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تبعـا لمتغيـر الخبرة الوظيفية.

الجدول رقم (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للخبرة الوظيفية في سياسات الاختيار والتعيين.

المتغير المستقل	فئات متغير الخبرة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سياسات الاختيار والتعيين	5 سنوات فأقل	3.71	0.711
	6-10 سنوات	3.75	0.573
	11-15 سنة	3.73	0.627
	16 سنة فأكثر	3.62	0.613

يتضح من الجدول السابق (27) وجود فـروق ظاهريـة بـين المتوسـطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليـل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (28)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
سياسات الاختيار والتعيين	بين المجموعات	2.054	3	0.685	1.788	0.148
	خلال المجموعات	213.700	558	0.383		
	الإجمالي	215.754	561			

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (28) إلى عدم وجـود فروقـات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تعود لمتغير

الخبرة الوظيفية، وذلك اعتمادا على عدم معنوية قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

5. الفروق في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمستوى الوظيفي في سياسات الاختيار والتعيين

المتغير المستقل	فئات متغير المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سياسات الاختيار والتعيين	مدير	3.88	0.468
	مساعد مدير	3.62	0.568
	رئيس قسم	3.60	0.515
	موظف	3.70	0.650

يتضح من الجدول السابق (29) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (30)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
سياسات الاختيار والتعيين	بين المجموعات	1.504	3	0.501	1.306	0.272
	خلال المجموعات	214.251	558	0.384		
	الإجمالي	215.754	561			

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (30) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تعود لمتغير المستوى الوظيفي، وذلك اعتمادا على عدم معنوية قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) لتصورات المبحوثين لدرجة ممارسة الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر, المؤهل التعليمي, الخبرة الوظيفية, المستوى الوظيفي).

1. الفروق في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (31)

نتيجة اختبار (T.test) تبعاً للنوع الاجتماعي نحو الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	فئات متغير النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
سياسات الاختيار والتعيين	ذكر	3.90	0.701	0.066	0.947
	أنثى	3.89	0.619		

يتضح من الجدول السابق (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير النوع الاجتماعي، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (t) المحسوبة البالغة (0.066) عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α).

2. الفروق في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تبعاً لمتغيرات (العمـر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) نحو الأداء المؤسسي.

المتغير	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	25 سنة فأقل	3.88	0.880
	26-35 سنة	3.93	0.723
	36-45 سنة	3.94	0.609
	أكثر من 46 سنة	3.75	0.784
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فاقل	3.88	0.792
	دبلوم	3.98	0.671
	بكالوريوس	3.86	0.642
	دراسات عليا	3.88	0.557
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	3.82	0.763
	من6-إلى 10 سنوات	3.97	0.657
	من11-15سنة	3.91	0.667
	16 سنة فأكثر	3.86	0.713
المستوى الوظيفي	مدير	3.85	0.582
	مساعد مدير	3.84	0.736
	رئيس قسم	3.83	0.607
	موظف	3.92	0.712

يتضح من الجدول السابق (32) وجود فروق ظاهريـة بـين المتوسـطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليـل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (33)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تبعا لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3.084	3	1.028	2.159	0.092
	خلال المجموعات	265.699	558	0.476		
	الإجمالي	268.784	561			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	1.126	3	0.375	0.783	0.504
	خلال المجموعات	267.657	558	0.480		
	الإجمالي	268.784	561			
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	0.960	3	0.320	0.666	0.573
	خلال المجموعات	267.824	558	0.480		
	الإجمالي	268.784	561			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0.746	3	0.249	0.517	0.670
	خلال المجموعات	268.038	558	0.480		
	الإجمالي	268.784	561			

يتضح من الجدول السابق (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي)، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4.4 مناقشة النتائج.

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها:

1. أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (سياسات الاختيار والتعيين) قد جاءت مرتفعة، واحتل بعد الفحص الطبي المرتبة الأولى، تلاه بعد المقابلة الأولية، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاختبارات، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد الاختيار الأولي، وجاء في المرتبة الخامسة بعد المقابلة النهائية، ثم جاء في المرتبة السادسة بعد طلبات الاستخدام، وأخيراً جاء بعد التعيين. وتدل نتائج الدراسة على أن المنظمات المبحوثة تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية والمهنية الشاغرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفرا والزعنون، 2007) التي توصلت إلى أن الوزارات المبحوثة لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة. وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عباد، 2007) التي أشارت بعض نتائجها إلى اقتناع وموافقة أفراد العينة بأهمية برنامج سياسات التوظيف وما يحتويه من خطط واضحة وإجراءات وخطوات عملية وسليمة لتنفيذ عملية التوظيف وفق معايير شفافة وعلنية أثناء عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية. كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبداللطيف، 2007) التي أشارت إلى أن إدارات مصارف القطاع العام بالسودان لا تتبع الطرق العلمية في الاختيار والتعيين. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ناصر، 2006) التي أشارت إلى أن عملية اختيار وتعيين الأشخاص لشغل المناصب الإدارية، وتوزيع المسؤوليات، وإسناد المهام تتم على أسس غير علمية، وعدم وجود مؤهلات للفرد وكفاءته، وخبراته بإمكانية توليه منصباً أو موقعاً إدارياً يتناسب مع هذه المؤهلات أو الكفاءات والخبرات. هذا وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو دولة وصالحية، 2005) التي أشارت إلى تدني ممارسة المنظمات المبحوثة لبعض أنشطة الموارد البشرية ومنها التوظيف. كما لا تلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المطيري، 1997) التي أشارت بعض نتائجها إلى قلة تطبيق الأساليب العلمية المتمثلة في الاختبارات

والمقابلات الشخصية مع عدم الاهتمام بتطبيق الاختبارات الحديثة كاختبارات الاستعدادات والقدرات واختبارات الشخصية والذكاء واختبارات الميول والاتجاهات إضافة إلى عدم الاهتمام بتصميم وتطوير النماذج الخاصة بأساليب الاختيار كطلبات التوظيف ونماذج المقابلات الشخصية. وتلتقي نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة كارلس وونتل (Carless & Wintle, 2007) التي أشارت إلى أن سياسات الموارد البشرية المرنة تزيد من إدراكات مقدمي الطلبات للاستقطاب التنظيمي خلال المراحل الأولية من عملية الاختيار. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كارلس وأمبير(Carless & Imber, 2007) التي بينت أن سمات مجري المقابلة مثل (دفء العاطفة، الجفاء، الخلفية المهنية، الكفاءة العامة والدماثة) كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على جذب مقدم الطلب وأسباب اختيار المهنة.

2. أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد متغير الأداء المؤسسي قد جاء مرتفعاً، وقد أحتل بعد الجانب المالي المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى كون الهدف النهائي للمنظمات المبحوثة العاملة في القطاع الخاص هو زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية، تلاه بعد الجانب التشغيلي، والذي يتقرر بموجبه مستوى الأرباح والعائد على الاستثمار ويتمثل في الإنتاج وجودته ونوعيته بهدف تحقيق المنافسة في الأسواق، وجاء في المرتبة الثالثة بعد جانب الجمهور ويعزى ذلك إلى حرص المنظمات المبحوثة على التغذية الراجعة من الجمهور عن مستوى الأداء المتمثل في الإنتاج والنوعية والسرعة بالوفاء بالالتزامات تجاه المتعاقدين معها، وأخيراً جاء بعد جانب النمو والتعلم، وهذا معناه قيام إدارات المنظمات المبحوثة بالتعامل مع المستجدات البيئية والاستفادة من الفرص وتجاوز التهديدات البيئية بأسلوب التعلم التنظيمي في حل المشاكل والعمل على تحديث السبل التكنولوجيا بما يتواكب مع متطلبات السوق. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرشيدي، 2009) التي توصلت بعض نتائجها إلى أن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية من

وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية متوسط، وأن مستوى التعلم والنمو، ومستوى رضا الجمهور كان متوسطاً.

3. توصلت الدراسة إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لسياسات الاختيار والتعيين بأبعادها مجتمعة (المقابلة الأولية، طلبات الاستخدام، الاختبارات، الفحص الطبي، المقابلة النهائية، الاختيار الأولي، التعيين) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن. ويمكن تفسير هذه النتيجة كون نجاح المنظمات المبحوثة في إتباع سياسات الاختيار والتعيين ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي، فاختيار وتعيين الأنسب من بين المتقدمين لإشغال الوظائف يضمن تحقيق أهدافها في تحقيق الأرباح، وزيادة مستوى الإنتاج، وتحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار والنمو. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحياصات، 2005) التي بينت نتائجها وجود علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي. وتلتقي كذلك هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرشيدي، 2009) التي بينت وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية. وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة (Li, 2003) التي بينت أن هناك علاقات قوية بين اختيار العاملين وتدريبهم وأداء السوق، وأنه يوجد تأثير إيجابي بين إثراء العمل واختيار الموظفين على الأداء التنظيمي. وتلتقي كذلك هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدرويش، 2009) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الاختيار والتعيين وتحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة. وتلتقي أيضاً مع دراسة كوستي (Costea 2002) التي بين أن مستوى مشاركة إدارة الموارد البشرية في تطوير إستراتيجية المنظمات عالي بالإضافة إلى مشاركة إدارة الموارد البشرية في وصول المنظمة إلى التنافس وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى زيادة الإرباح.

4. أشارت النتائج كذلك إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سياسات الاختيار والتعيين (الاختيار الأولي، التعيين، الاختبارات، الفحص الطبي، المقابلة الأولية)

على التوالي على الأداء المؤسسي في قطـاع الـصناعات الإسـتخراجية فـي الأردن، وذلك بعد تحليل نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعـد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضـي الـذي يمثل أثر سياسات الاختيار والتعيين في الأداء المؤسسي. وعند ترتيـب دخـول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، من خلال إجـراء تحليـل الانحـدار المتعدد التدريجيStep Wise Multiple Regression. يوضح الجدول رقـم (20) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتـل بعـد الاختيار الأولي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 36.7% من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ويستدل هنا أن الاختيار الأولي يمكن المتقدم للوظيفـة من قضاء فترة تجربة تتيح له إبراز أفضل ما لديه من قدرات وخبرات. ثم جاء بعد التعيين الذي فسر مع بعد الاختيار الأولي ما مقداره (44.2%) من التبـاين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ويستدل هنا أن حصول المتقـدم للوظيفـة على التعيين هو الهدف النهائي له. تلا ذلك بعد الاختبارات الذي فسر مع بعدي (الاختيار الأولي والتعيين) ما مقداره (46.6%) من التباين في المتغيـر التـابع (الأداء المؤسسي)، باعتبار أن الاختبارات تعتبر مرحلة فـرز لوجـود نتـائج ستحكم على عملية المفاضلة والانتقاء. ثم جاء بعد الفحص الطبي الذي فسر مع الأبعاد (الاختيار الأولي، التعيين، الاختبارات) ما مقداره (48.4%) من التبـاين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ويمكن أن تكون طبيعة العمل الذي تمارسه الشركات المبحوثة يتطلب جهداً بدنياً وذهنياً متلازمين، وهذا يفترض الـسلامة الجسدية، والمقدرة على تحمل أعباء طبيعة العمل وفتـرات الـدوام المتعاقبـة. أخيراً دخل بعد المقابلة الأولية الذي فسر مـع (الاختيـار الأولـي، التعيـين، الاختبارات، الفحص الطبي،)، ما مقداره (1و49%) من التباين فـي المتغيـر التابع (الأداء المؤسسي)، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة اللقاء الأول الذي يـستطيع من خلاله أن يعطي الانطباع الأولي لدى القائمين على المقابلة الأولية من خلال أسلوب تفاعله معهم.

5. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعدي سياسات الاختيار والتعيين (طلبات الاستخدام، المقابلة النهائية) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن. وهذا يمكن تفسيره بأن طلبات الاستخدام ما هي إلا نماذج أو استمارات تشكل بداية الاطلاع على ما يمتلكه المتقدمين من معلومات شخصية ومؤهلات، وبالتالي لا يوجد مؤشر ينعكس على مستوى الأداء، أما المؤشر للمقابلة النهائية فظهر بهذا التصور لان مراحل الاختيار التي قد يجتازها الفرد بنجاح ونتائج جيدة، قد لا تقف المقابلة النهائية عائقاً أمام هذه الخبرات التي أوصلت أصحابها إلى هذه المرحلة.

6. بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تعود لمتغير النوع الاجتماعي، وهذا معناه توافق أفراد عينة الدراسة في الرأي حول سياسات الاختيار والتعيين بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي، كما أن نسبة الإناث مقارنة مع الذكور بسب طبيعة نشاط الشركات قد ساهم في هذه النتيجة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفارسي، 2006) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (الاختيار) في تحقيق التغير التنظيمي تعود لمتغير الجنس.

7. وقد أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تعود لمتغير العمر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (أكثر من 46 سنة)، وهذا يعزى إلى طول مدة الخدمة والخبرة الوظيفية لدى هذه الفئة في المنظمات المبحوثة، بالإضافة إلى تميز بعض أفرادها بالرشد والعقلانية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرشيدي، 2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعين) تعزى لمتغير العمر. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفارسي، 2006) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة

إحصائياً لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (الاختيار) في تحقيق التغير التنظيمي تعود لمتغير العمر.

8. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تعود لمتغير المؤهل التعليمي، ويمكن تفسير ذلك إلى توافق أفراد العينة في الرأي حول سياسات الاختيار والتعيين بغض النظر عن مؤهلهم التعليمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرشيدي، 2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعين) تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفارسي، 2006) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (الاختيار) في تحقيق التغير التنظيمي تعود لمتغير المستوى التعليمي.

9. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تعود لمتغير الخبرة الوظيفية، وهذا يمكن تفسيره كون الموظفين العاملين في المنظمات المبحوثة على اختلاف مستوى خبراتهم يتفقون في الرأي حول سياسات الاختيار والتعيين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفارسي، 2006) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (الاختيار) في تحقيق التغير التنظيمي تعود لمتغير الخبرة.

10. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين تعود لمتغير المستوى الوظيفي، وهذا يعني أن جميع فئات الموظفين في المنظمات المبحوثة لديهم آراء متقاربة عن سياسات الاختيار والتعيين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفارسي، 2006) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (الاختيار) في تحقيق التغير التنظيمي تعود لمتغير المستوى الوظيفي.

11. وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير النوع الاجتماعي، وتعني هذه النتيجة أن لدى الذكور والإناث تصورات مماثلة نحو الأداء المؤسسي. كما أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي)، وهذا معناه توافق أفراد العينة في الرأي حول الأداء المؤسسي بغض النظر عن خصائصهم الشخصية والوظيفية.

5.4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الأنفة الذكر، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز دور سياسات الاختيار والتعيين في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية وهي كالآتي:

1. ضرورة ربط سياسات الاختيار والتعيين في قطاع الصناعات الاستخراجية بالاحتياجات الفعلية التي تحقق الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها.
2. مراعاة الشركات المبحوثة عند اختيار العاملين وتعيينهم لآلية الإعلان المناسبة في وسائل الإعلام المختلفة، وذلك لتوفير الكم الأكبر من المتقدمين، واختيار الأنسب منهم لإشغال الوظائف، لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث تبين أن الاهتمام الأكبر للمبحوثين انصب بالدرجة الأولى على سياستي الاختيار الأولي والتعيين، واللتان تشكلان الغاية النهائية للمتقدم للوظيفة.
3. ضرورة مراعاة الشركات المبحوثة لتنويع وشمولية الاختبارات التي يخضع لها المتقدمين للوظيفة لما لها من أثر في الكشف عن مدى توافق الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة مع المواصفات الوظيفية للمتقدمين لها.

4. وجوب مساهمة الشركات المبحوثة في حل مشكلتي الفقر والبطالة في مواقع تواجدها المنتشرة في جنوب المملكة من خلال اختيار، وتعيين بعض الأفراد القاطنين بالقرب من تواجدها.
5. التأكيد على إجراء مزيدٍ من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل مجتمعات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها.

المراجع

أ . المراجع العربية:

القرآن الكريم.

أبو دولة، جمال وصالحية، لؤي، (2005)، **واقع ممارسات وظائف إدارة المـوارد البشرية في منظمات الأعمال: منظمات القطاعين العـام والخـاص**، أبحـاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعيـة، م(19)، ع(3)، ص ص 85-139.

أبو زيد، ذياب، (2003)، **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فـي القطـاعين العام والخاص، دراسة ميدانية مقارنة**، رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، جامعة اليرموك.

أبو شيخة، نادر، (2000)، **إدارة المـوارد البـشرية**، ط(1)، الأردن،عمـان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو علفة، عصام الدين (2005)، **اتجاهات معاصرة في إدارة المـوارد البـشرية** : النظرية والتطبيق، ط(1)، القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

أبو قـاعود، غـازي، (2006)، **دور الإدارة الإسـتراتيجية فـي تحـسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيـق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي**، أطروحة دكتـوراه غيـر منـشورة، جامعة القاهرة.

ثابت، زهير، (2001)، **كيف تقيم أداء الشركات والعـاملين**، الطبعـة الأولـى، القاهرة: دار قباء للنشر.

حجازي، محمد، (2007)، **إدارة الموارد البشرية**، ط(1)، الإسكندرية: دار الوفـاء لدنيا الطباعة والنشر.

حسونة، فيصل، (2008)، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر.

حميد، محمد عثمان إسماعيل، (1993)، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: دار النهضة.

الحياصات، خالد، (2005)، **علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

خطاب، عايدة، (1997)، **الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات**، ط(3)، القاهرة: مكتبة عين شمس.

دره، عبد الباري، (1989)، **إدارة القوى البشرية** مصر : دار الندوة للنشر.

الدرويش، مصطفى، (2009)، **بناء إستراتيجية للاختيار والتعيين المعتمد على نظم المعلومات حالة القطاع الخاص للصناعات الدوائية في سورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.

ربابعة، علي،(2003)، **إدارة الموارد البشرية**، ط(1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

رشيد، مازن، (2001)، **إدارة الموارد البشرية**: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط(1)، الرياض: مكتبة العبيكان.

الرشيدي، خلف، (2009) **اثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

السالم، مؤيد، (2009)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي**، ط(1)، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

السلمي، علي، (1992)، **إدارة الموارد البشرية**، مصر: مكتبة غريب.

السلمي، علي، (1998)، **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.

الشهري، عبد الله، (2002)، **العوامل المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية**، عمان :دراسة ميدانية لاتجاهات لمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

صالح، محمد، (2004)**، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل**، ط(1)، عمان: دار الحامد للطباعة والنشر.

الصيرفي، محمد، (2007)، **إدارة الموارد البشرية**، ط(1)، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الطائي، حميد،(2000)، **إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة**، الأردن، عمان :دار زهران للنشر.

عباد، شرف (2007)، **برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية- دراسة تطبيقية في مؤسسات وشركات القطاعين العام والمختلط بالجمهورية اليمنية** في الفترة من2005-1990م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم.

عباس، سهيلة، (2006)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عباس، علي ، (2008)، **إدارة الموارد البشرية** الدولية، الطبعة الأولى، الأردن،عمان: دار إثراء للنشر.

عبد الرحمن، عمر، (1987)، **إدارة الأفراد**، القاهرة :مكتبة عين شمس.

عبد الرسول، حسين وكاظم، عبد الله، (2009)**،** تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد (11) العدد (2)، ص ص 52-66.

عبد اللطيف، محمد، (2007)، **تخطيط الموارد البشرية في مصارف القطاع العام بالسودان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم.

عبد النبي، محمد، (2010)، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، الأردن، عمان :دار زمزم للنشر.

العتيبي، محمد زويد، (1994)، **سياسات التوظيف في منظمات الأعمال**، تجارة الرياض، العدد (377)، ص 77.

العدلوني، محمد أكرم، (2002)، **العمل المؤسسي**، ط(1)، بيروت: دار ابن الحزم.

العقيلي, عمر،(2008)، **تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الغروري، علي، (1998)، **نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال، دراسة تجريبية، المجلة العلمية لكلية التجارة**، جامعة الأزهر للبنات، ع 15.

الفارسي، خديجة بنت يوسف بنت صالح (2006)، **اثـر وظـائف إدارة المـوارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

الفرا، ماجد والزعنون، محمد، (2007)، واقع سياسات الاختيـار والتعيـين فـي الوظـائف الإدارية في وزارات السلطـة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية بغزة،** المجلد السادس عشر، العدد الثاني، الدراسات الإنسانية، ص ص 694-743.

القضاة، محمد، (2004)، **أساليب اختيار الموظفين في مستشفى الملـك عبـدالله المؤسس في ظل التطورات التكنولوجية المستحدثة**، رسالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة اليرموك.

ماهر، احمد، (2004)، **إدارة الموارد البشرية**، مصر: الدار الجامعية للنشر.

مخيمر، عبد العزيز جميل، وآخرون، (1999)، **قياس الأداء المؤسسي للأجهـزة الحكومية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المطيري، مرزوق، (1997)، **تقييم سياسات الاختيار لـشغل الوظـائف القياديـة بالأجهزة العامة: دراسة ميدانية علي عينة من وحدات القطاع العام بمدينـة بجدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.

ناصر، محمد، (2006)، بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرهـا فـي المنظمات والعاملين، **مجلة جامعة تـشرين للدراسـات** والبحـوث العلميـة، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1). ص ص 11-30.

الهيتي، خالد، (2005)، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، ط(2)، عمـان :دار وائل للنشر.

ب .المراجع الأجنبية:

Anthony, W& Pamela, L& Michele, K, (1999), **Resource Management: A strategic Approach**, New York, The Dryden Press.

Carless, S & Wintle, J,(2007), Applicant Attraction: The Role of Recruiter Function, Work-life Balance Policies and Career Salience, in Australia, **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 15, Issue 4, pp. 394-404.

Carless, S, (2007), Graduate Recruitment and Selection in Australia**, International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 15, No 2, pp. 153-166.

Carless, S & Imber, A, (2007), The Influence of Perceived Interviewer and Job and Organizational Characteristics on Applicant Attraction and job Choice intentions: the role of applicant anxiety, in Australia, **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 15, No. 4, pp. 359-371.

Carrell, M& Kuzmits, F& Albert, N,(1992), **Personal human resource management**, New York, Macmillan Publishing.

Costea, Eleni, (2002) , The role of human resource management in today Organization, the case of Cyprus in comparison with the European union, **journal of European Industrial Training** vol. 26.issue.6 :pp261-268.

Daving, william, Elbert, Norb, & Brown, Steve, (2004) , Implementing a strategic planning model for small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard, **Sam advanced Management journal** Vol. 69.No.8. Winter, pp.18-23.

Denisi.A., &Griffin, W., (2001), **Human resource management** , New-York.

Fisher ,R.J.,(1994)"**An Overview Of Performance Public Management"**, Vol. 76. No.9, pp.2-8.

Fish, A & Wood, J, (1996), Personnel and Human Resource Management, **The International Journal of Human Resource Management**, Volume 7, Issue 4 , pp 846 – 865.

Fred, D, (2001), **Strategic management Concepts**, 8th, New Jersey, Prentice Hall, Inc.

Hill, C& Jones, G, (2001), **strategic Management: An Integrated Approach,** 5th ed, U.S.A, Houghton Mifflin Company.
Hunt, S. & Morgan, R.,(1995), The comparative Advantage Theory of Competition, **Journal of Marketing**, Vol. 59.no.2.pp1-15.
Kaplan, R. & Norton, D.,(1992), The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, **Harvard Business Review,** Vol. 70, No. 1. Jan -Feb, pp71-79.
Kaplan, R & Norton, D.,(1996), Using The Balanced Scorecard As A strategic Management system , **Harvard Business Review**, Jan-Feb, pp 75- 85.
Li, Yan, (2003), **The Relationship Between Human Resource Management Practices And Perceptions Of Organizational Performance Based On 1996-1997**. National Organizations. Survey (Nos) Data, (Phd The Pennsylvania State University) Sited On 8/12/2004.
Lynch, R.,(2000), Corporate Strategy, 2nd ed, Prentice- Hall, Inc.
Reeve, J. , M, (1990) , " **The Impact Of Continuous Improvement On The Design Of Activity – Based Cost System** ", Cost Management, Summer Pp. 43-50
Robert, & John. Jackson. (1994**), human resource management (C),** all right, printed in the United States of America
Vecchio, R., (1995), **Organizational Behavior**, 3rd ed, Prentice-Pryden Press, USA.
Venkatraman, M. & Ramanjam, V., (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison Approaches**, A.M.R**, Vol. 11, No. 4.p 71.

الملحق(أ)
الاستبانه

الاستبانه

جامعة مؤتة

كلية إدارة الأعمال

قسم الإدارة العامة

أخي الموظف/الموظفة...المحترم/المحترمة.

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر سياسات الإختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الإستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية (شركة مناجم الفوسفات، شركة البوتاس العربية، شركة لافارج الإسمنت الأردنية). يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة، علما بأن الإجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

الباحث

محمد عبد الرزاق الطراونة

demaandm@yahoo.com

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

النوع الاجتماعي	( ) ذكر	( ) أنثى
العمر	( ) 25 سنة فأقل	( ) 26-35 سنة
	( ) 36-45 سنة	( ) أكثر من 46 سنة
المؤهل التعليمي	( ) ثانوية عامة فاقل	( ) دبلوم
	( ) بكالوريوس	( ) دراسات عليا
الخبرة الوظيفية	( ) 5 سنوات فأقل	( ) من6-إلى 10 سنوات
	( ) من11-15سنة	( ) 16 سنة فأكثر
المستوى الوظيفي	( ) مدير	( ) مساعد مدير
	( ) رئيس قسم	( ) موظف

الجزء الثاني: يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام المربع الذي يناسب إجابتك:

أولاً: سياسات الإختيار والتعيين:

أ. المقابلة الأولية.

الرقم	محتوى الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا (5)	تنطبق بدرجة كبيرة (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة قليلة (2)	تنطبق بدرجة قليلة جدا (1)
1	تعد المقابلة الأولية وسيلة لجمع بيانات أساسية عن المتقدم للوظيفة.					
2	تكشف المقابلة الأولية عن مدى توفر المهارات والقدرات الأساسية المطلوبة في المتقدم للوظيفة.					
3	يتم التركيز على مظهر الشخص المتقدم للوظيفة أثناء عملية المقابلة الأولية.					
4	يتم التركيز على سلوك الشخص المتقدم للوظيفة أثناء عملية المقابلة.					
5	يتم التركيز على أسلوب إجابة الـشخص المتقـدم للوظيفة على الأسئلة أثناء عملية المقابلة الأولية.					
6	تعد نتيجة المقابلة الأولية حكم مبدئي علـى أهليـة الشخص المتقدم للتعيين في الوظيفة.					

ب- طلبات الاستخدام (استمارة الاستخدام).

الرقم	محتوى الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا (5)	تنطبق بدرجة كبيرة (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة قليلة (2)	تنطبق بدرجة قليلة جدا (1)
7	يغطي محتوى طلب الاستخدام المعلومات المطلوبة بشكل كامل عن المتقدم لإشغال الوظيفة.					
8	يتسم طلب الاستخدام بالوضوح والسهولة لدى كافة المستويات المتقدمة لإشغال الوظيفة.					
9	يتسم طلب الاستخدام بسهولة تعبئة بياناته من قبل كافة مستويات المتقدمين لإشغال الوظيفة..					
10	يغطي طلب الاستخدام كافة الجوانب المتعلقة بالمهارات والخبرات والقدرات المطلوبة.					
11	تثير البيانات الموجودة في طلب الاستخدام تحفظ المتقدم للوظيفة.					
12	يساعد طلب الاستخدام في تحديد أوزان نسبية للبيانات المعبأة بسهولة لغايات المفاضلة.					

ج- الاختبارات

13	تمكن الاختبارات المنظمة من التعرف على مدى توافق مؤهلات الشخص المتقدم للوظيفة مع متطلباتها.					
14	تساعد الاختبارات المنظمة في عملية قياس قدرات ومهارات الشخص المتقدم للوظيفة.					
15	تفرز الاختبارات الأفراد المتميزين المتقدمين للوظيفة.					
16	تبين الاختبارات القدرات المتخصصة لدى الأشخاص المتقدمين للوظيفة.					
17	تعتمد المنظمة على الاختبارات الشفهية والتحريرية في المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة.					

الرقم	محتوى الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا (5)	تنطبق بدرجة كبيرة (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة قليلة (2)	تنطبق بدرجة قليلة جدا (1)
18	تستطيع المنظمة من خـلال الاختبـارات اختيـار الشخص المناسب لإشغال الوظيفة الشاغرة.					
19	يتم عقد اختبارات عينة العمل أو مراكـز التقيـيم للمرشحين للتعيين لتحديد الشخصية الملائمة لطبيعة الوظيفة الشاغرة.					
د-	**الفحص الطبي.**					
20	يخـضع جميـع المتقـدمين للوظيفـة الـشاغرة للفحوصات الطبية.					
21	يتم التحقق من سلامة حـواس المتقـدم للوظيفـة الشاغرة.					
22	يتم التحقق من خلو المتقدم للوظيفة من الأمـراض السارية والمعدية والمزمنة.					
23	يتم التحقق من سلامة المتقدم للوظيفة من الأمراض النفسية.					
24	يضمن الفحص الطبي للمتقدمين للوظيفـة سـلامة المتقدمين للوظيفة جسدياً وعقلياً مما يدعم إجراءات عملية الاختيار.					
ه-	**المقابلة النهائية.**					
25	تعد المقابلة النهائية الوسيلة الأكثر أهمية لتحديد من يحصل على الوظيفة.					
26	تكشف المقابلة النهائية عن بعض الحقائق المهمـة المتعلقة بالمتقدم لشغل الوظيفة.					
27	تمنح المقابلة النهائية المنظمة فرصة لقاء المتقـدم وجها لوجه وبشكل أفضل.					
28	تمنح المقابلة النهائية المنظمة فرصة الاطلاع على مدى ملائمة سلوك المتقدم للوظيفة.					

الرقم	محتوى الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا (5)	تنطبق بدرجة كبيرة (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة قليلة (2)	تنطبق بدرجة قليلة جدا (1)
29	تكشف المقابلة النهائية بوضوح عن مهارات المتقدم لإشغال الوظيفة.					
30	تكشف المقابلة النهائية بوضوح عن قدرات المتقدم لإشغال الوظيفة.					
31	تعتمد المقابلة النهائية نتائجها في عملية اختيار المرشحين للوظيفة بموضوعية في المنظمة .					

و- الاختيار الأولي (فترة التجربة).

32	يتم وضع المرشحين للوظيفة المنتقين للتعيين خلال مدة التجربة ضمن مراكز التقييم أو عينة العمل.					
33	تتم متابعة أداء المرشحين للوظيفة المعينين خلال مدة التجربة.					
34	تتم متابعة الخصائص المهارية للموظف المعين خلال مدة التجربة.					
35	تتم متابعة الخصائص المعرفية للموظف المعين خلال مدة التجربة.					
36	تتم متابعة الخصائص السلوكية للموظف المعين خلال مدة التجربة.					
37	يتنقل الفرد المعين تحت التجربة بين أعمال مختلفة ضمن متطلبات الوظيفة ويخضع لمتابعة مشرفين مباشرين مختلفين.					
38	يتم تزويد الإدارة بتقارير دقيقة عن أداء وسلوك الفرد المعين تحت التجربة في نهاية فترة التجربة.					

ز- التعيين.

39	يتم اتخاذ قرار التعيين للموظف تحت التجربة اعتمادا على تقارير المشرفين المباشرين.					
40	يتم وضع الموظف المعين في المكان الذي يناسب مؤهلاته.					

الرقم	محتوى الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا (5)	تنطبق بدرجة كبيرة (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة قليلة (2)	تنطبق بدرجة قليلة جدا (1)
41	يتم وضع الموظف المعين في المكان الذي يناسـب قدراته.					
42	يتم وضع الموظف المعين في المكان الذي يناسـب مهاراته.					
43	يتم وضع الموظف المعين في المكان الذي يناسـب خبراته.					
44	يتخذ قرار التعيين النهائي حسب أسـس مفاضـلة موضوعية بعيداً عن الواسطة.					
45	يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة التي اعمل فيها.					

ثانياً: الأداء المؤسسي.

أ- الجانب المالي.

46	ازدياد مبيعات المنظمة خـلال الـسنوات الخمـس الماضية.					
47	ازدياد الأرباح السنوية للمنظمـة خـلال الـسنوات الخمس الماضية.					
48	ازدياد العائد على رأس مال المنظمة خلال السنوات الخمس الماضية.					
49	ازداد العائد على الأصول خلال السنوات الخمـس الماضية.					
50	ازدياد الحصة السوقية للمنظمة خـلال الـسنوات الخمس الماضية.					

ب- **الجانب التشغيلي.**

51	تمتاز الشركة بالكمية التـي تنتجهـا مـن المـواد الاستخراجية.					
52	تمتاز المواد التي تنتجها الشركة بالنوعية والجودة.					

الرقم	محتوى الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا (5)	تنطبق بدرجة كبيرة (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة قليلة (2)	تنطبق بدرجة قليلة جدا (1)
53	مستوى الأداء الكلي للمنظمة ناجم عن فعالية قرارات الإدارة.					
54	مستوى أداء الشركة هو انعكاس لمستوى التطور التكنولوجي والمعرفي.					
55	تتضمن عمليات التشغيل الداخلي في المنظمة التنسيق والاهتمام بمفردات الهيكل التنظيمي ووصف وظائف المنظمة.					
ج-	**جانب النمو والتعليم.**					
56	تسعى المنظمة إلى الاطلاع على ما هو جديد في الصناعات الاستخراجية وتطبيقه.					
57	المنظمة قادرة على التكيف مع المستجدات والظروف البيئة المتغيرة.					
58	تعمل المنظمة على تحديث التكنولوجيا المستخدمة في عمليات التصنيع لديها.					
59	تعتمد المنظمة أسلوب التعلم التنظيمي في حل مشاكل العمل.					
د-	**جانب الجمهور.**					
60	تهتم المنظمة برأي المتعاملين معها لكيفية أدائها لأعمالها وتعتبر ذلك أولوية بها.					
61	تعتمد المنظمة على الوفاء بجودة المنتج والسرعة التي يطلبها المتعاملين معها.					
62	للمنظمة سمعة في أدائها للأعمال وتحتفظ بعلاقة ايجابية مع جمهور المتعاملين معها.					
63	تهتم المنظمة بآراء ومقترحات المتعاملين معها حول المنتج.					
64	يتوفر لدى المنظمة دليل إرشادي يوضح للجمهور آلية العمل المتبعة فيها.					

الملحق(ب)

قائمة بأسماء المحكمين

اسم الجامعة	أسماء لجنة التحكيم	الرقم
جامعة مؤتة	الأستاذ الدكتور حلمي شحادة	1
جامعة مؤتة	الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر	2
جامعة مؤتة	الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامده	3
جامعة مؤتة	الدكتور خالد الزعبي	4
جامعة مؤتة	الدكتور حسين العزب	5
جامعة مؤتة	الدكتور غازي أبو قاعود	6
جامعة مؤتة	الدكتورة فاطمة الربابعة	7